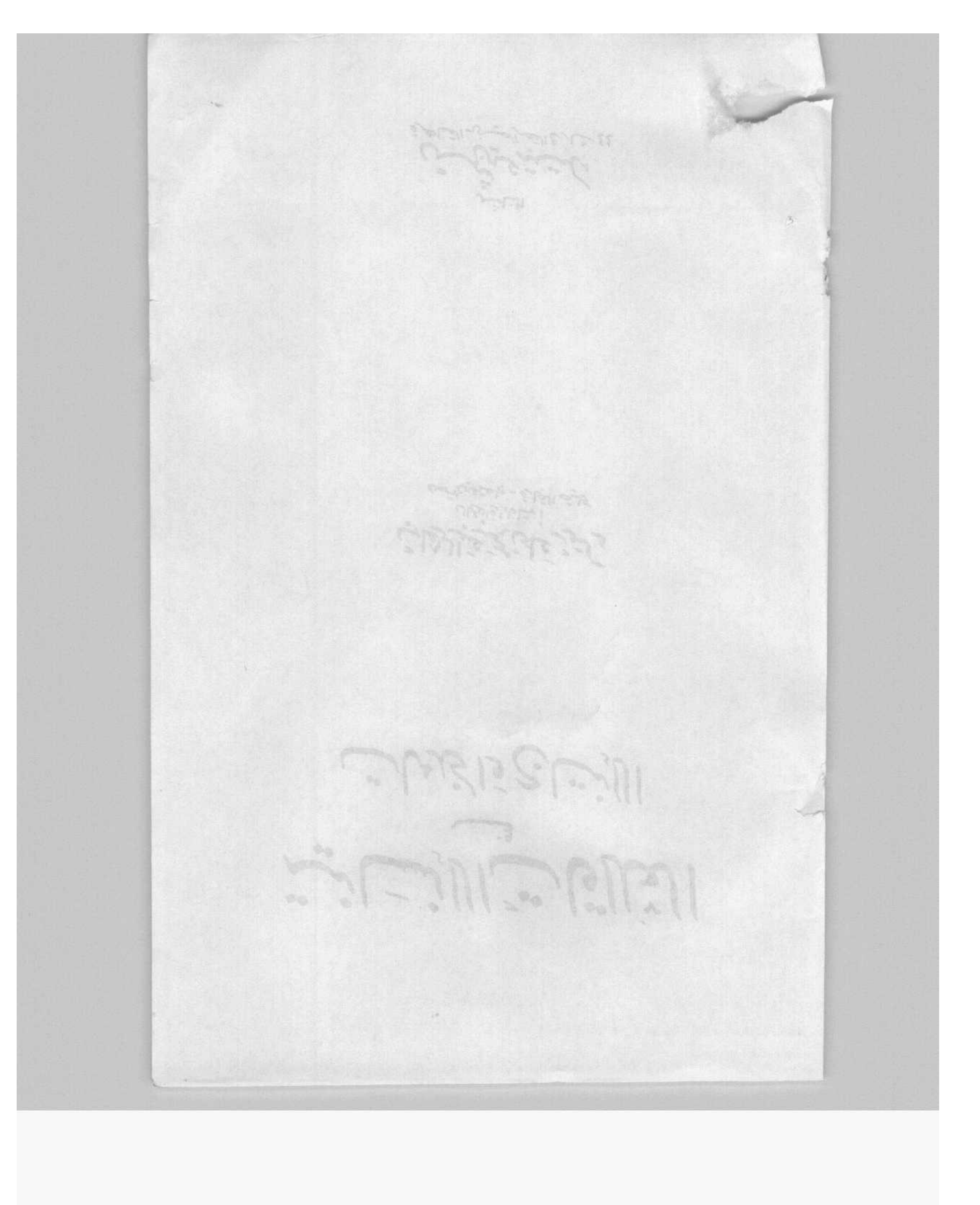
العلاقات الإنسانية
في
الإنتاج والخدمات

دكتور علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

الناشر
مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني - القاهرة

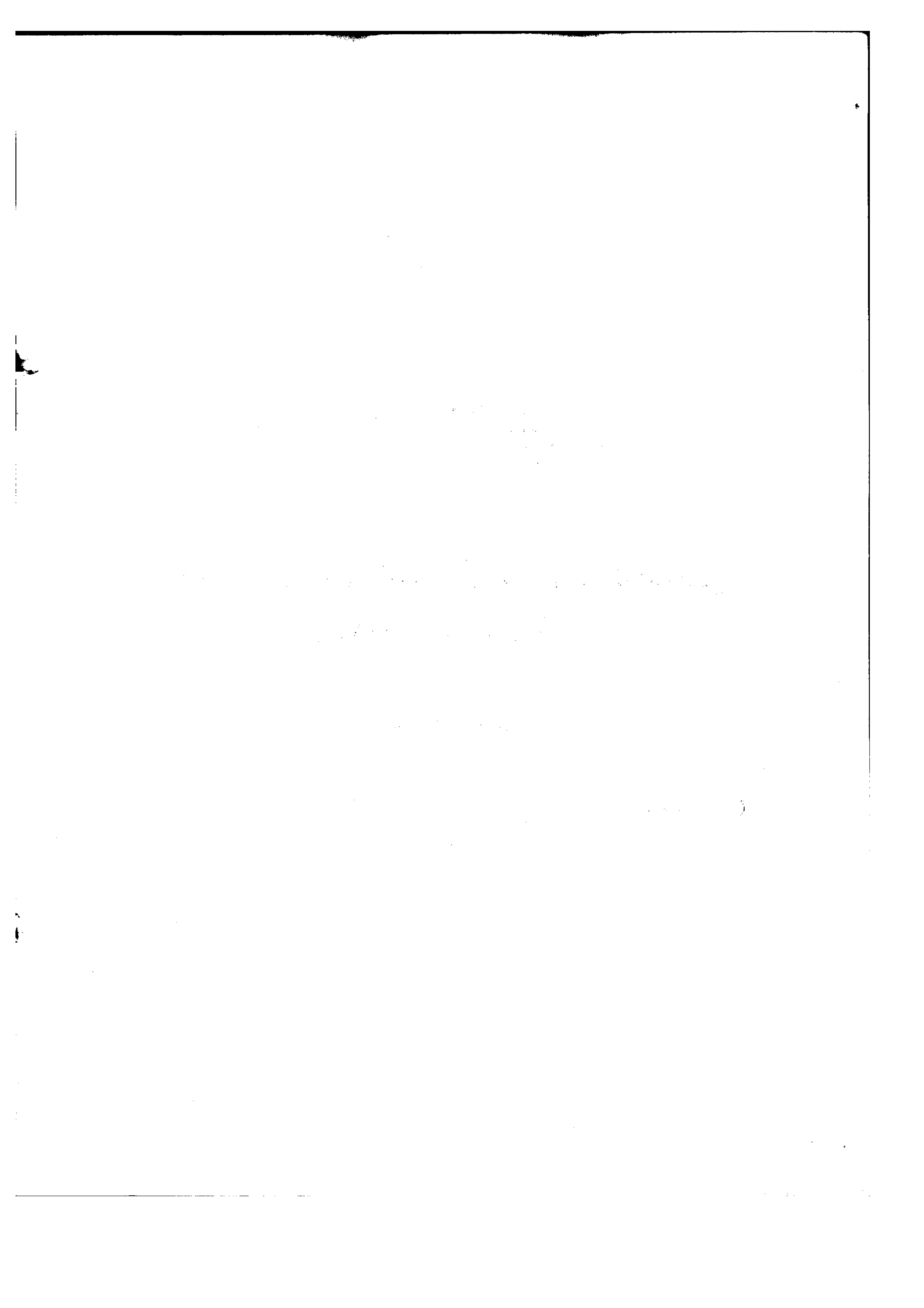


بسم الله الرحمن الرحيم

« الحمد لله الذى له ما فى السموات وما فى الأرض وله الحمد فى الآخرة وهو الحكيم الخبير » .

صدق الله العظيم

(سبأ : ١)



الاهـــــداء

إلى روح أبى الكريم ، الذى علمنى قيمة البحث والتفكير .

رب أرحمه كما ربانى صغيراً ، وعلمنى يافعاً ، وصادقنى كبيراً .

محتويات الكتاب

كتب أخرى للمؤلف

* ادارة الأفراد (جزءان) .
* السلوك الإنسانى فى الإدارة.
* كيف تتعامل مع رؤسائك .
* التدريب والتطوير .
* مقدمة فى الإدارة .
* الموسوعة العلمية والعمـلية للبنوك الإسلامية ، الجزء الرابع ، مع آخرين .
* محاسبة الموارد البشرية ، مع د. سعيد عامر .
* العنصر الإنسانى فى إدارة الإنتاج .
* الإدارة بالأهداف .
* الإنتاجية : دراسة للعنصر الإنسانى فى الإدارة .
* حوار بين المدير والخبير .
* الفكر الإدارى المعاصر ، مع د. سعيد عامر .

المقدمــــة

نهـدف من كتابـنا هذا إلى ابـراز أهمية الـعلاقات الإنسـانية فى مـجال الصنـاعة والخدمات . وتعميق فهم القارئ لمكونات العـلاقات الإنسانية وعناصرها . وبيان العلاقة المتفاعلـة بين العناصر المختلـفة ، وهى العمل والعامـل والمدير وبيئة العمـل . ومساعدة القارئ على التوصل إلـى المفهوم الشامل للعلاقات الإنسانيـة ، وأهم السبل والأساليب التى يمكن اتباعها لتحقيق عرضين هامـين هما : تحسين أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم ، واشباع حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية .

وتتزايد حاجة المكتبة العربية يوماً بعد يوم ، للدراسات والبحوث - وخاصة العملية والمعملية منها - فى مجال العلاقات الإنسانـية . فمن الأهمية بمكان مثلاً أن نتعرف على العوامل الوظيفية التى تكثف رضا العاملين ، وتلك العوامل التى تقلل رضاهم ، والمزيج المناسب من الحوافـز التى تدفعهم لمزيد من الانتـاجية ، والأساليب التى تثبت فـعاليتها والظروف المختلفة - الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية - التى تعمل على نجاحها .

وأرجو أن يتبع القارئ الكريم فى قراءة فصول هذا الكـتاب ومباحثه منهجاً منظماً . بحيث يـتعرف على أهداف كـل مبحث ، ويفحـص المسائل والقضـايا التى نثيـرها فى بدايته تحت عنوان « نقاط للتفكير » ويعمل فيها فكره وتصوراته . ثم يقرأ المتن بامعان ، ويراجع الأهـداف وينظر هـل حققهـا فعلاً . ويعيـد النظر فـى المسائل المـثارة أول مرة ويناقشها على ضوء ما قرأ ووعى واستوعب .

أسأل الله تعالى أن ينفعنا بما علمنا ، ويعلـمنا ما ينفعنا ، ويزيدنا علماً ، إنه على كل شئ قدير .

على محمد عبد الوهاب

تمهيــد

أهمية العلاقات الإنسانية

إذا تناولنا العلاقات الإنسانية فى معناهـا الظاهرى ، نجد أنها تشمل كل علاقة تقوم بين اثنين أو أكثر من الناس . فإذا التقى صديق بصديقه وأقرأه السلام وسأله عن أحواله وأجابه الآخر عن سؤاله . . . وإذا وقف المشترى أمام البائع وسأله عن سعر السلعة التى يبيعهـا ، وأخذ منه المقدار الذى يريـده وقدم إليه السعر الذى حـدده ، أو جادله فيه أو ساومه على تخفيضه . . . وإذا دفع المدير لأحد مرءوسيه بمذكرة تحتوى على مجموعة من الأوامر على الأخيـر تنفيذها ، وإذا أبدى المرءوس استـفساراته للمدير ورد هـذا عليها ، وإذا ناقشه فى طـرق تنفيذ هذه الأوامر والصـعوبات التى تثور أمامـه . . . وإذا استنجد عامل بزميله لكى يعينه فى اصلاح الماكينة التى يعمل عليها عندما تعطلت وتوقفت عن الدوران وكان ذلك يـعنى انخفـاض عدد القطع المـنتجة ومـن ثم نقص دخل الـعامل . . . وإذا استوقف العامل المشـرف وحكى له متاعبه أو طلب منه أجازة ليسافـر إلى بلده ليعود أمه المريضة . . . كل هـذه أمثلة عن علاقات انسـانية . . . وغيرها عدد آخر لا يـحصى من العلاقات اليومية بين الناس . والتى تختلف من حيث الحجم والكثافة والتوقيت والهدف والمكان والزمان وعـدد الأشخاص . وتختلف أيضاً فـى النتائج والآثار التى تـتركها هذه العلاقات على الأفراد والأعمال والشعور والاتجاهات . ويظهر فى هذه العلاقات جميعاً ، الاتصال بأجلى صوره ، وعلى درجات من البساطـة والتعقيد . فهناك دائماً شخصان أو أكثر - كالعامل وزميلـه فى أحـد الأمثلـة الـسابـقة . وهناك رسالـة يرسلها واحد للآخر (المرسل للـمستقبل) أو عدة أشخـاص لمجموعة أخرى من الأشخاص . والـرسالة فى المثال المذكور هى اصلاح الماكينة . ثم هناك الرد الـذى يقدمه المستقبل للمرسل ، والذى قد يكون ايجابياً - كتقديم المساعدة المطلوبة لاصلاح الماكينة - أو سلبياً مثل رفض تقديم المساعـدة ، أو حيادياً مثل عـدم ابداء الاهتمام بـالرسالة المعـطاة . وهناك أيضاً وسـيلة الاتصال التى قد تكون شخصية مباشرة - وجهاً لوجه - أو شفوية من خلال التليفون ، أو مكتوبة أو مسموعـة أو مرئية . وقد تنجح عملية الاتصال فتـحقق غرضها - أى يتم

تبادل الرسالة وفهمها والرد عليها . كما قد تثور أمامها معوقات تمنع الرسالة من الوصول . فقد يكون أحد الأطراف غير قادر على توصيلها ، سواء أكان ذلك بسبب صعوبات لغوية أو تعبيرية أو شخصية أو بسبب اتجاهاته وقيمه . كذلك قد يكون المستلم غير ماهر فى استقبال الرسالة ، كأن يكون مهملاً أو يحكم مسبقاً على الموضوع قبل سماعه أو فهمه . كما قد يكون العيب فى وسيلة الاتصال نفسها ، كتعقيد قنوات الاتصال أو طولها بسبب تعقد المستويات التنظيمية ، أو عدم وضوح الآلة الناسخة التى تكتب عليها الرسالة ، أو تشويش الاتصال التليفونى أو انقطاعه ... الخ . أى أن معوقات الاتصال قد تكون شخصية أو اجتماعية أو فنية أو بيئية ، والتى قد تكون خارجة عن الادارة أو تحت سيطرة الأشخاص الذين يتبادلون العلاقات .

وتنتج عملية الاتصال - الرسالة والرد والوسيلة وما يصاحب كل ذلك من معوقات أو تسهيلات - نتائج مختلفة . فقد لا يستطيع الرئيس الذى طلب منه مرؤسه أجازة أن يوافق عليها ، أما لأن ضغط العمل شديد ولابد من وجود العامل حتى لا يحدث تعطيل ، وإما لأن العامل استنفد جميع أجازاته المرضية والعارضة وغيرها فليس لطلبه سند من اللائحة . كما قد يكون الرئيس من النمط الذى يفضل انجاز العمل عن أى شئ آخر فيرفض تماماً الموافقة على الأجازة . كذلك قد يكون هناك نقص فى عدد العمال فى هذا القسم ، فلا يريد رئيسه زيادة حدة المشكلة ... ويترتب على كل نتيجة من نتائج العلاقات بين الناس ، آثار معينة . فقد تنخفض الروح المعنوية للعامل ، ويضطر إلى اعادة تخطيط ما كان ينوى أن يفعله . وقد يؤثر هذا على أدائه ، وقد يفكر فى تصعيد الأمر إلى شخص على مستوى تنظيمى أعلى .

وهكذا نجد أن هناك شبكة كبيرة معقدة من العلاقات الإنسانية ، بين الأفراد والجماعات ، فى كل مجال من مجالات الحياة . وتصبح هذه الشبكة أكثر تعقيداً فى مجال العمل ، فى ميدان الانتاج والخدمات . حيث لا تقتصر العلاقة على شخصين أو أكثر . وأمر يخصهما أو يخصهم ، وعلى وسيلة اتصال واحدة هى الاتصال الشخصى أو الشفوى ... ولكن الأمر يمتد ليتضمن أعمالاً متنوعة ، ومعايير محددة للأداء ، وأهدافاً مقررة ، وقواعد محددة للسلوك ، ووسائل متعددة للاتصال ، وجهات محددة أو

أشخاصاً معينين يتم الاتصال بهم أو يتم الاتصال بغيرهم عن طريقهم ، وآلات ومعدات وطرقاً وأساليب ، وسلعاً ، وخدمات بمواصفات مرسومة ، وتوقعات مختلفة لمستهلكى السلعة التى تنتجها المنظمة أو للمستفيدين من الخدمة التى تقدمها لهم ، ولوائح وأنظمة واجراءات . . .

وبالتالى فإن العلاقات الإنسانية فى مجال الانتاج والخدمات تتضمن جوانب عديدة : تكنولوجية ، وتنظيمية ، وإدارية ، وانسانية ، واجتماعية ، وقانونية ، وبيئية . وبناء على ذلك يتحتم على الإدارة أن يكون لديها من القدرات ما يمكنها من إدارة أعمالها بالشكل الذى يحقق الأهداف التى تحددها لنفسها حسب المعايير المقررة - الزمنية والكمية والنوعية . وأن يكون عند الرجال الذين يديرون العمل ويشرفون على الآخرين أيضاً قدرات ومهارات تمكنهم من توجيه العلاقات الإنسانية ، بأطرافها وأدواتها وجوانبها المختلفة ، الوجهة الصحيحة التى تحقق الأهداف المطلوبة .

ولكى تتمكن الإدارة من أداء مهمتها ، فإنها تتسلح بالمعرفة والمعلومات التى تتيحها الأفرع المختلفة للعلوم الإنسانية - مثل علم النفس وعلم النفس الصناعى والاجتماعى ، وعلم الاجتماع وثقافة الأجناس ، والسلوك الفردى والجماعى . وهذه المعرفة والمعلومات تمد المشتغلين فى هذا المجال بالقاعدة الصلبة والأساس المتين الذى يمكنهم من الانطلاق نحو الميدان العملى . وهنا يجئ دور المهارة أو الفن - كما يسميه البعض ، وهو كيفية ترجمة هذه المعرفة إلى طرق ووسائل وصيغ عملية للتعامل مع الآخرين . فهذا عامل مرتفع الانتاجية . . كيف نحفزه على الاستمرار فى انتاجيته ؟ وهذا عامل منخفض الانتاجية . . . كيف ندفعه لزيادتها ؟ وهذا موظف كسلان يفتقر إلى الهمة والنشاط . . . هل من سبيل لاثارة نشاطه واشعال همته ؟ وهذان عاملان يختلفان ويتشاجران وينعكس عداؤهما على نتائج العمل . . ما هى أكفأ الطرق للتأليف بين قلبيهما وجمعهما على أداء مصلحة العمل ؟ وهذا مدير ناجح ، ولكن زميله فى الادارة الأخرى الوثيقة الصلة به والمؤثرة على نتائجهما معاً ، غير ناجح . . ماذا نفعل تجاه ذلك ؟ . . إن المهارة هنا هى كيف تنقل المعرفة والمعلومات المستقاة من أفرع العلم المختلفة وتتحول إلى طرق ووسائل وأدوات وتصاغ فى قرارات وتوجيهات ، حتى توفر فى مجال العمل علاقات انسانية طيبة ناجحة ، تخدم أغراض العمل وتحقق مصالح العاملين .

لذلك فإن مفهوم العلاقات الإنسانية فى الانتاج والخدمات يختلف عن المفهوم الظاهرى ، وهو أنه علاقة تقوم بين اثنين أو أكثر من الناس ولا يقتصر كذلك على أن هناك جوانب متنوعة تدخل فى هذه العلاقة ولكنه يتضمن بالإضافة إلى ذلك . وأهم من ذلك أيضاً - مهارة الإدارة ورجالها فى توجيه العلاقات إلى الوجهة الصحيحة .

فالعلاقات الإنسانية إذن هى ذلك الفرع من المعرفة ، الذى يستخدم الدراسات السيكلوجية والاجتماعية والانسانية ، فى مجال العمل - الصناعى والتجارى والزراعى والخدمى - فى تفهم ظاهرة العمل والعاملين فى المنظمات والمؤسسات المختلفة فى ظروف معينة ، والوصول إلى أنسب الطرق للتعامل مع المواقف المتنوعة التى تتضمنها هذه المجالات ، وتكييف العامل مع عمله ، ومع زملائه ، ورؤسائه ، وتحقيق الرضا الوظيفى والانتاجية المطلوبة .

وبعبارة أخرى فإننا ننظر إلى العلاقات الإنسانية ، على أنها ذلك العلم والفن الذى يهدف إلى :

(أ) اقامة علاقات منسجمة بين العاملين وبعضهم ، وبينهم وبين الإدارة

(ب) تحقيق مصالح العمل بدفع الأفراد على تحقيق الانتاجية المطلوبة ، حسب المستويات المقررة ، وتطويرها وتحسينها باستمرار

ويستخدم فى ذلك :

(أ) حصيلة متنوعة من المعرفة فى أفرع العلوم المختلفة

(ب) خلاصة التجارب والدراسات التى تجرى فى مختلف الأجهزة والشركات والمواقف

ويطبق هذه المعرفة والتجارب فى محيط بيئى معين يتميز بعناصر وظروف محددة ، ويتنبه إلى الآثار التى تحدثها هذه الظروف على المجال الذى تطبق فيه

خطة الكتاب

لذلك فإننا نعالج العلاقات الإنسانية فى هذا الكتاب من زوايا اربع هى العمل والعامل . والمدير . وبيئة العمل ونؤكد أن هذه الزوايا متداخلة متفاعلة بمعنى ان

احداها تؤثر فـى الزوايا الأخرى وتتأثر بها ، وتكـون فى مجموعها الظواهـر التى نراها ونلمسها في مجال العمل . فالرضا الوظيفى مثلاً يعتبر حصيلة لمجموعة من العناصر هى العامل نفسه - قدراته ودوافعه واتجاهاته . ويتضمن كذلك العمل - نوع الوظيفة التى يمارسها العامل ومدى مقابلتها لدوافعه وطموحه . كما يتدخل الأسلوب القيادى للمدير فى الموضوع ، وقدره المدير على دفع العامل للحصول على درجة الرضا التى ينشدها ، ثم أن لبيئة العمل - التدريب والحوافز وغيرها - أثرها أيضاً .

ونتناول العمل فى الفصل الأول فى أربعة مباحث . يختص الأول منها بمعنى العمل . فنعرض لتعريفه وأهميته وتغير مفهومه على مر السنين والتغيرات المتوقعة فى المستقبل القريب . كما نناقش القيمة الداخلية والخارجية للعمل ومدى توافرهما فى الأعمال المختلفة . ثم نتعرف على العمل من وجهة نظر الأفراد - من خلال بعض الدراسات . ونعرض كذلك للعلاقة بين العمل والفراغ .

ونفحص تصميم العمل فى المبحث الثانى ، من منطلق أن الوظيفة لابد أن تصمم بالشكل الذى يشبع حاجات صاحبها ، ويساعده على جودة الأداء وزيادة الانتاجية . وننوه للمجهودات التى قدمتها مدرستا الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية فى هذا المجال . ثم الدراسات والبحوث الحديثة التى تتناول الخصائص الوظيفية التى يحسن وجودها فى الوظائف ، والمعايير التى يجب أن يتم تصميم الوظائف بناء عليها . ونعالج تحليل الوظائف والخطوات العلمية التى تساعد على وضعه فى اطاره الصحيح .

ونأخذ الاثراء الوظيفى فى المبحث الثالث . ونشرح فيه تدرج التغيير فى الوظيفة من التناوب إلى الامتداد والتوسع والاثراء . ونعرض للمزايا التى يمكن أن يحققها الاثراء الوظيفى ، والمشكلات التى تكتنفه ثم الخطوات السليمة للتخطيط له وتنفيذه بالشكل الذى يحقق فوائده ، التى تتلخص فى اشباع حاجات العامل النفسية والذهنية والاجتماعية ، وتحقيق مستويات راقية للأداء .

ويأتى المبحث الرابع الخاص بالابداع فى العمل ، ليختم الفصل الأول . ونعالج فيه نقاطاً هامة هى مفهوم الابداع وأهميته ، وضرورة توافر قدر منه فى وظائف اليوم ،

وأنواع الابداع ، وعناصره ، وخصائص المبدعين ، ثم معوقات الابداع - النفسية والذهنية والاجتماعية والتنظيمية ، وسبل تنمية القدرات الابداعية ، وواجب الإدارة والأفراد سوياً فى هذا الخصوص ، والتدريب الابداعى وطرقه .

أما الفصل الثانى فنخصصه للعامل ، ونتناول فيه موضوعين : الفرد والجماعة . وتحت الفرد نعرض لبعض العمليات العقلية التى تؤثر على الفرد - عاملاً أو موظفاً أو مهندساً . . . وهى الإدراك والقيم والإتجاهات - فى المبحث الخامس . فنشرح المقصود بالإدراك ، وكيف تسير العملية الإدراكية والعوامل التى تؤثر على إدراك الفرد - من الخصائص الشخصية إلى العوامل الموقفية . كما نعرض لمفهوم القيم وكيفية تكوينها لدى الأفراد خلال فترات العمر المختلفة ، وأنواع القيم ومجالات تأثيرها فى المنظمات . ثم نتحدث عن الاتجاهات ، مفهومها ومراحل تكوينها والعناصر المكونة لها وطرق قياسها .

أما المبحث السادس فنعرض فيه للدافعية وما أنتجه الفكر الإدارى بشأنها ، ونناقش نموذجنا للدافعية ومكوناته وعناصره . ونؤكد حركية الدافعية وتفاعل العناصر المختلفة فى التأثير عليها .

ثم نتكلم فى المبحث السابع عن جماعة العمل ، فنعرض لمفهوم التنظيم غير الرسمى ، وتركيبه ، وخصائصه ، والأسباب التى يقبل الأفراد من أجلها على تكوين الجماعات ، والآثار الايجابية والسلبية المترتبة عليها . ونعرض لحالة عملية من واقع دراسة المؤلف لمجموعة من الشركات .

ونوجه اهتمامنا فى الفصل الثالث للمدير ، فنعالج فى المبحث الثامن الدور القيادى للمدير ، نشرح الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والفنية والتنظيمية لهذا الدور . ونعرض للمهارات التى يجب أن يحوزها المدير حتى يقوم بالأعباء الجسام الملقاة على عاتقه وسبل اكتساب هذه المهارات وصقلها وتطويرها .

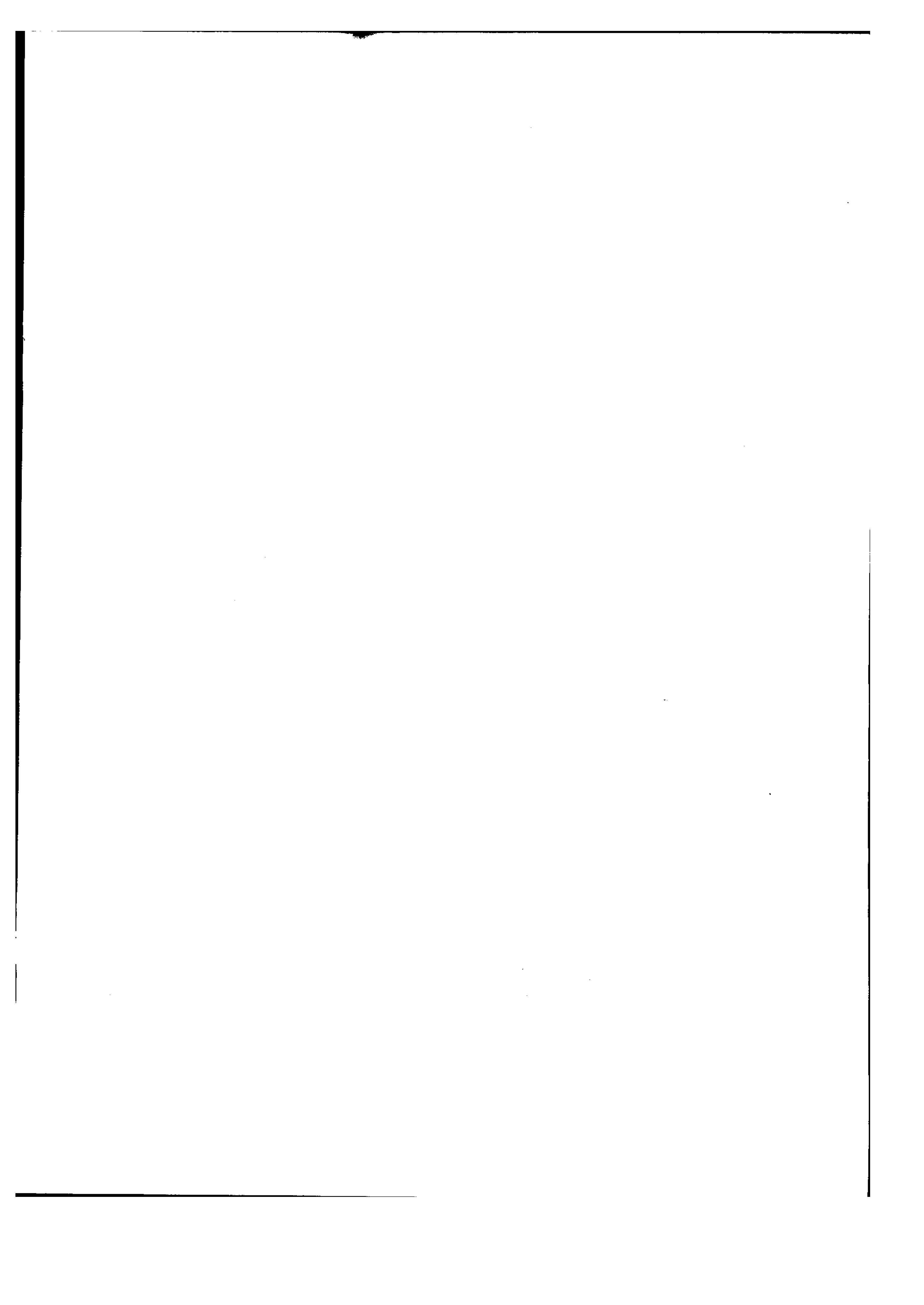
وأما بالنسبة لبيئة العمل فى الفصل الرابع ، فنركز على موضوع هام فى المبحث التاسع وهو ديناميكية الأهداف ، فنتكلم عن أهمية الأهداف ، والأغراض التى تخدمها ، وأنواع الأهداف ، والعوامل الفردية والتنظيمية والبيئية والعالمية التى تؤثر عليها . كما نعرض لتكامل الأهداف والخصائص التى تحقق فعاليتها .

ثم نأخذ فى المبحث العاشر موضوعاً هاماً هو الحوافز ، فنناقش مفهومها وأهميتها وتصنيفها والمزيج الممكن منها ومشكلاتها ، ثم الخطوات العلمية والعملية لوضع خطة سليمة لنظام الحوافز .

ثم ننتقى فى المبحث الحادى عشر احدى المشكلات التى تؤرق بال الإدارة وتبحث عن حلول ناجحة لها ، وهى انتظام العاملين والغياب والتأخير . فنبين الأبعاد السلوكية للإنتظام ، وهى شخصيات الأفراد ، وقدراتهم ، ودوافعهم ، واتجاهاتهم . والعوامل الوظيفية التى توجد فى بيئة العمل . ونتناول طرق التعامل مع مشكلة الانتظام من وقائية وعلاجية . ونعرض كذلك لنموذج تعديل السلوك الذى يتضمن خطوات متتابعة لتأصيل عادة الانتظام عند العاملين .

وفى المبحث الثانى عشر نتناول علاج مشكلات العاملين . فنتكلم عن التأديب ، والشكاوى والتظلمات ، وتقديم الاستشارات . ونعرض فى كل منها للأسس العلمية ، والمشكلات العملية ، وأساليب التعامل معها .

ويجب أن ننبه إلى أن اختيارنا لموضوعات هذا الكتاب لا يعنى بأية حال أنها الموضوعات الوحيدة فى حقل العلاقات الإنسانية . فقد كان معيار الإختيار هو اهتمامنا بهذه الموضوعات من ناحية ، واقتناعنا بأهميتها وضرورة بحثها من ناحية أخرى ، إلى جانب الدراسات والبحوث التى أجريناها فيها . وتبقى هناك موضوعات أخرى كثيرة وهامة مثل : الاتصالات ، والتغيير ، والاشراف ، وظروف العمل ، والإنتاجية ، والمناخ التنظيمى ، والأبعاد الإنسانية للإدارة بالأهداف والتطوير التنظيمى ... وغيرها كثير ... وقد بحثنا بعض هذه الموضوعات أو جوانب منها فى أماكن أخرى متفرقة - فى كتب مستقلة وبحوث ، وأوراق عمل مقدمة لندوات ومؤتمرات ، فى مصر والبلاد العربية الشقيقة . كما أن المجال مفتوح دائماً لموضوعات أخرى جديدة ومشكلات وحالات متجددة ، يمكن أن يتناولها الباحثون ، فتتكامل بذلك صورة العلاقات الإنسانية ويتعمق فهمها من جانب طلاب العلم والباحثين والممارسين .



الفصل الأول

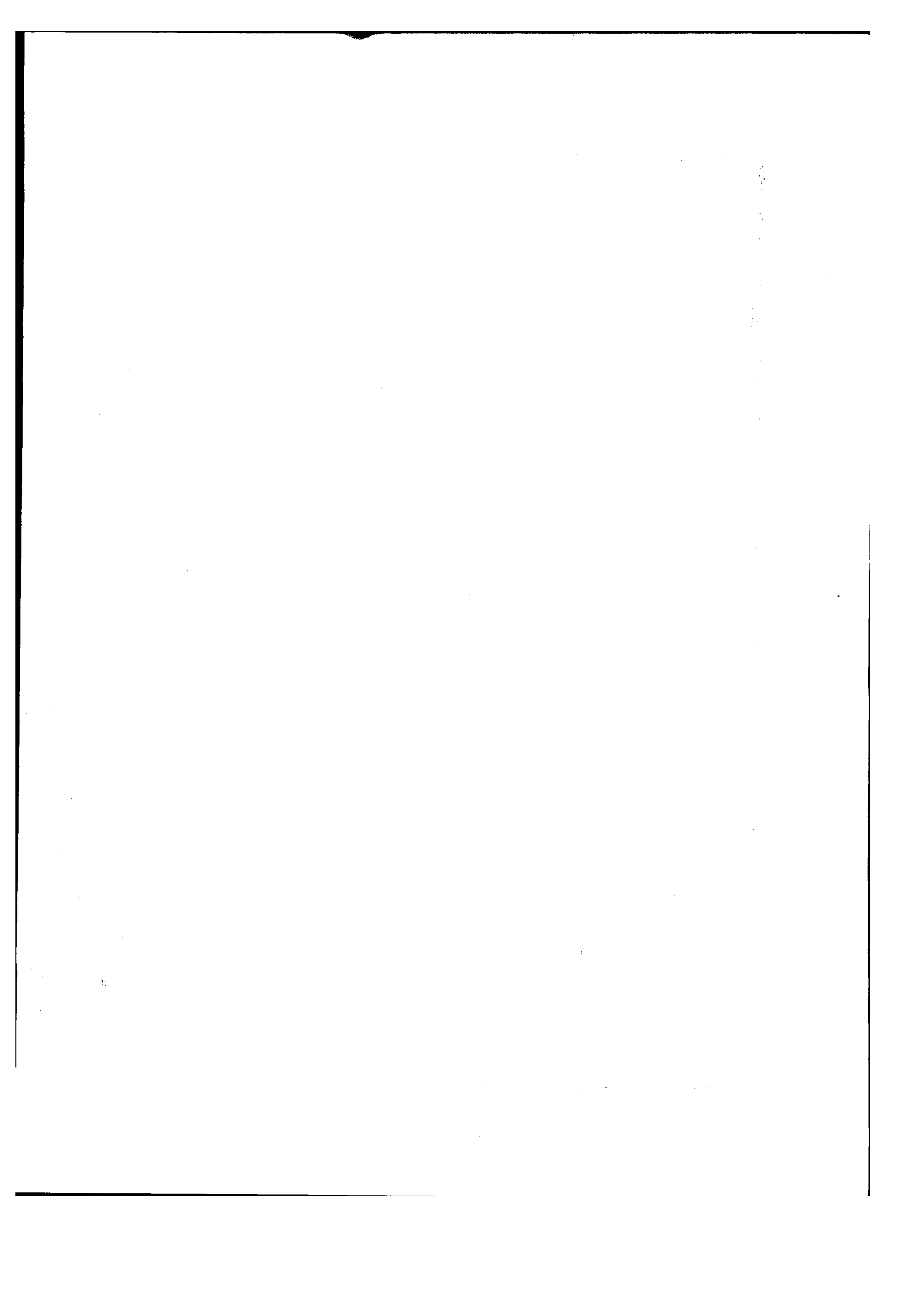
العمـــل

المبحث الأول : معنى العمل

المبحث الثاني : تصميم العمل

المبحث الثالث : الإثراء الوظيفي

المبحث الرابع : الإبداع في العمل



المبحث الأول

معنى العمل

أهداف المبحث

بعد قراءتك لهذا المبحث تكون قد :

* تعرفت على معنى العمل وأدركت أهميته .
* فهمت طبيعة العلاقة بين الإنسان والعمل ، والعوامل التى تحيط باختيار الفرد لوظيفته .
* اطلعت على أهم التغيرات التى حدثت فى العمل .
* تعرفت على القيمة الداخلية والقيمة الخارجية للعمل .
* استوعبت العلاقة بين العمل والفراغ .

وأخيراً * توصلت إلى فكرة واضحة عن كيف تتعايش مع عملك وتستغل وقت فراغك جيداً .

عناصر الموضوع

- مقدمـــــة
- تعريف العمل
- أهمية العمل
- تغير مفهوم العمل
- قيمتنا العمل
- كيف ينظر الأفراد للعمل
- العمل والفراغ
- خلاصـــــة

نقاط للتفكير

١ - تقول احدى النظريات إن العمل شئ بغيض ومكروه للانسان . وتقول أخرى إنه شئ محبب للنفس ، كاللعب مثلاً . إلى أى النظريتين تنحاز ، ولماذا ؟

٢ - قال لك أحد أصدقائك : « إن عملى بالنسبة إلى كالهواية » ما هى أسبابه فى ذلك ؟

٣ - هل من سبيل فعلاً - أو عدة سبل - لجعل الوظيفة كالهواية ؟

٤ - اسأل نفسك وطائفة من أصدقائك . ماذا يعنى العمل فى نظركم . وناقشهم فى الجوانب التى يتناولونها فى تعريف العمل .

٥ - فكر فى خمسة عوامل تؤثر على اتجاه كل منا نحو العمل ونظرته لوظيفته .

٦ - حسن لا يحب وظيفته ويفكر فى تركها . ما هى الجوانب التى يجب أن تدرسها الإدارة لتتعرف على المشكلة ؟

٧ - كيف تقضى وقت فراغك ، وكيف يقضيه أصدقاؤك ؟ وهل عندك اقتراحات لأصدقائك عن كيف يقضون أوقات فراغهم بشكل أفضل ، ما هى هذه الاقتراحات ؟

٨ - هل تعتقد أن من الممكن استخدام الإنسان الآلى - على نطاق واسع - فى شركاتنا ومؤسساتنا ؟ ولماذا ؟

مقدمـــة

نعالج فـى هذا المبحث معنى الـعمل . وذلك بتعريفـه وبيان أهميته والمكـانة التى يشغلها فـى حياتنا . وشرح العلاقة المركـبة بين الإنسان والعمل ، والعوامـل التى تؤثر على اختيار الـفرد لوظيفته . وبيان تغيـر مفهوم العمل بين الماضى والحـاضر . ومناقشة القيمة الداخلية والخارجية ، والفرق بينهما ، واحتمال وجودهما - بدرجات متفاوتة - أو عدم توفرهما ، فى الأعمال المختلفة . وبيان المعـانى التى يعطيها الأفراد لأعمالهم - من واقع بعض الدراسـات الميدانية . ثم تعريف الـعلاقة بين العمل والفـراغ وتأكيد ضرورة تحقيق قدر من التوازن بينهما .

تعريف العمل

العمل هـو تلك الأنشطة الـتى يقوم بها الـفرد لينتج شـيئاً معينـاً - ذا فائدة له أو لجماعة مـن الناس حوله أو المجتمـع الكبير . وعندما يـنتظم العمل فـى صورة واجبات وأعباء ومسئـوليات محددة ، ويأخذ مساراً (روتـين) معيناً ، ويبنى عـلى أساس قواعد واجراءات محددة ، يصبـح وظيفة يؤجر عليها الفـرد . فيأخذ فى مقابل القيـام بأعبائها ومواجهة مسئولياتها واتباع قواعدها واجراءاتها ، عائداً معيناً يتفق عليه مع صاحب العمل أو تحدده المنظمة أو الجهاز الذى يعمل فيه .

وبالتالى فإن العمل نشاط منتج مثمـر ، وتتكون الأنشطة المبذولة فيه من المجهودات الجسمية أو الـعقلية أو المشتركة . وتـؤدى هذه الأنشطة إما فردياً أو فـى جماعات . أما المقابل أو العائـد الذى يحصل عليه الفرد نظيـر قيامه بالأنشطة المطلوبـة فيكون مادياً أو معنوياً . هذا بالإضافـة أيضاً إلى كونه داخلياً أو خارجياً . فأما العـائد الداخلى فهو ما يعود على الفرد مـن رضا واحساس ذاتى بالتحصيل . أى أنه يـجد متعة لمجرد أداء هذا العمل . أما العائـد الخارجى فهو الأجر الذى يحصل عليـه ، أو العلاوات والمكافآت أو غيرها من أنواع الجزاء المادى وكذلك المعنوى ، والعينى .

وربما كان الجزء الأكـبر من العمل هو الذى يـؤدى فى سبيل الحصول علـى المقابل الخارجـى ، وخاصة المادى . ونـبين الأسباب الـتى تؤدى إلى ذلـك بعد لحظـة ، هذا

بالإضافة إلى أن معظم المنظمات والأجهزة والمؤسسات تحاول اغراء الأفراد بالعمل عن طريق المقابل المادى ، ومزيد من العائد والمكافآت المادية .

أما المجهودات الجسمية والعقلية أو المشتركة التى يؤديها الفرد فى غير مقابل ، فلا تكون وظيفة أو عملاً رسمياً . وإنما هى هواية أو تسلية أو أنشطة اختيارية أو ترفيهية . وذلك لعدة أسباب تنضوى جميعاً تحت الرضا الداخلى الذى يشعر به الإنسان نتيجة ممارسته لهذه المجهودات .

وأول هذه الأسباب أن الفرد يجد فى أداء مثل هذه الأنشطة شعوراً داخلياً بالسعادة . أى أنه يسر لهذه الأنشطة ، ويقبل عليها مرحباً ، وربما ينتظر أداءها بشغف وشوق . بينما لا تكون الحال كذلك فى أداء العمل المكلف به . ولو أنه قد يرضى عن عمله ويحب أداءه فى بعض الأحوال - وتلك ميزة كبرى وغاية هامة يجب أن تسعى إليها المنظمات . ولكن النقطة الهامة فى الأنشطة الاختيارية أن الجزاء الذى يناله الفرد من قيامه بها هو جزاء ذاتى ، يوجد فى هذه الأنشطة بعينها . . . وقد يكون هذا الجزاء رياضة ذهنية ، أو متعة نفسية روحية ، أو اشباعاً لحاجات اجتماعية .

وثانى الأسباب أن الفرد هو الذى يحدد الأنشطة التى يريد القيام بها - حجمها وسرعتها وتوقيتها . أو يجعل شخصاً آخر أو جماعة يرتضيها تقوم بهذا التحديد ، كالزوج والأبناء والأصدقاء والأقارب . فى حين إنه عندما يؤجر عن عمل معين ، فإن هناك وصفاً وظيفياً ، وتوجيهات من رئيسه المباشر تحدد له ماذا يعمل ، وكيف يعمله ، وفى أى وقت ، وبأية أدوات ، وهكذا .

وثالث الأسباب أن الفرد يختار الأفراد الآخرين - من أقارب وأصدقاء - عندما يقوم بالأنشطة الاختيارية أو الترفيهية . ويستمر فى ممارسة هذه الأنشطة عندما يجد من يحبهم أو يفضل صحبتهم . وقد يكون متعباً جسمياً ولكنه يظل يؤدى هذه الأنشطة فى وجودهم . وقد يتوقف عندما يفتقدهم ، أو عندما يكون معه أفراد لا يود صحبتهم أو لا يسعد بجوارهم . بينما هو لا يستطيع ذلك فى العمل . إذ أنه مطالب بأداء الواجب المكلف به ، مع الزملاء الذين تختارهم الإدارة - مقربين إليه أم لا ، محببين إلى نفسه أم غير ذلك .

اهمية العمل

وللعمل أهمية بالغة فى حياتنا الدنيا . ذلك أن الله سبحانه وتعالى استخلف الإنسان فى الأرض لكى يعمرها . وسخر له نعماً كثيرة ظاهرة وباطنة ، حتى يستكشفها ويتوصل إلى الطرق الملائمة للافادة منها . فالعمل إذن عبادة وقربى إلي الله تعالى ، فيقول جل شأنه : « **فإذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيراً لعلكم تفلحون** » . وقد ضرب الأنبياء والرسل عليهم السلام المثل الصادق فى العمل الصالح الدءوب الخالص لوجه الله ، والذى يستعينون به على معايشهم .

وما زال الإنسان منذ بداية التاريخ ، وفى كل الأزمنة والعصور يؤدى الأعمال اللازمة له ولأسرته ولغيره من الناس . يؤدى ذلك منفرداً – حين تكون عنده منشآته الخاصة الصغيرة . . أو فى جماعات من الأقارب والأصدقاء . . وفى أنواع مختلفة من المنظمات والأجهزة ، التى تتنوع أهدافها ، ومن ثم تتنوع أنشطتها ومجهوداتها ، والخصائص التى تشترطها فى الأشخاص القائمين بهذه المجهودات .

وتعتبر العلاقة بين الإنسان والعمل علاقة وثيقة ومركبة ، ذات طبيعة معقدة . فهى ليست فقط رجلاً يؤدى وظيفة معينة ، وإنما تتمثل هذه العلاقة فيما يلى :

١ – إن الإنسان يعرف بنوع العمل الذى يؤديه . فعندما يرى الناس شخصاً بالغاً ناضجاً ، فأول وأهم ما يسألون عنه هو وظيفته أو نوع العمل الذى يؤديه .

٢ – وبالتالى فإن مكانة الفرد فى المجتمع ومقدار أهميته ، يتحدد بنوع العمل الذى يؤديه . ويضع المجتمع الأفراد العاملين فى طبقات مختلفة ، تتدرج فى أهميتها وعلوها وانخفاضها تبعاً للمهن التى ينضمون إليها .

٣ – ومن ثم فإن نظرة الشخص لنفسه ودرجة أهميته فى الحياة ، تتأثر كثيراً بالوظيفة التى يشغلها ، ونظرة المجتمع إليها ، بالإضافة إلى الوزن أو القيمة التى يعطيها هو لهذه الوظيفة .

٤ - ويرتبط العمل ارتباطاً قوياً بالدوافع التى توجد عند الفرد الذى يؤدى هذا العمل . ومدى اشباع العمل للدوافع أو عدم اشباعها وما يترتب على هذا وذاك من احباط ورضا .

٥ - وتتأثر درجة تعلق الفرد بعمله وحبه له ، بنظرته الشخصية للعمل ودرجة الأهمية التى يعلقها عليه . . هل العمل عنده هو أهم ، أم الترفيه ، أم الراحة . . ومن ثم يزيد اقبال الفرد على عمله إذا كان يعطى العمل أهمية كبيرة [١] . ويقل التزامه إذا اتجهت اهتماماته لأشياء أخرى .

لذلك فإن اختيار الفرد لوظيفة معينة أمر معقد أيضاً . ويتوقف على مجموعة من العوامل المتفاعلة مع بعضها ، تلك العوامل التى تبرز فيما يلى :

١ - الفرص المتاحة فى سوق العمل ، فربما كان هناك طلب كبير على مهن معينة ، وطلب أقل بالنسبة لمهن أخرى ، ومنعدم تقريباً لمهن ثالثة . هذا بالإضافة إلى أن الاشتراطات التى تستلزمها الوظائف تختلف حسب العرض والطلب . فقد تتجه المنظمات إلى التشدد فى شروطها عندما تكون هناك وفرة فى عدد المتقدمين لوظائف معينة ، وتلجأ إلى التساهل فى هذه الشروط فى الأحوال العكسية .

٢ - ترتبط هذه الفرص بالظروف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع . فالنهضة العمرانية الكبرى التى تشهدها مصر والدول العربية جميعاً ، زادت من الطلب على عمال البناء ، مما رفع أجورهم وجعل أعداداً متزايدة من العاملين يفضلون هذه المهنة .

٣ - المؤهل والخبرة التى توجد عند الفرد ، ومدى صلاحية هذا المؤهل والخبرة للأعمال المتاحة فى السوق . فمثلاً يعتبر خريجو كلية التجارة خامة صالحة للعمل بالشركات والمصارف . ولكن تزيد صلاحية أولئك الذين تعلموا الكمبيوتر منهم . أو الذين يجيدون النسخ على الآلة الكاتبة .

٤ - القيم التى يؤمن بها الشخص . فأما الدين الحنيف فقد أقر جميع أنواع العمل المشروعة . وهو ينظر إليها جميعاً نظرة شريفة . ولا يحتقر أبداً المهن التى كانت

(1) R.L. Boot, A.G. Cowling, M.J.K. Stanworth, Behavioral Sciences for Managers (London : Edward Arnold, 1977), p. 16.

بعض المجتمعات تزدريها وتضعها فى ترتيب منخفض ، كالتجارة مثلاً أو الأعمال اليدوية . فقد كان الصينيون والرومانيون قديماً يقللون من شأن هذه المهن ، وكان التجار والصناع منهم يحبون لأبنائهم أن يمتهنوا العلم والتدريس ، حتى يكونوا أحسن حالاً من آبائهم .

٥ - البيئة الصغيرة المحلية التى يجئ منها الفرد ، والتوجيهات والضغوط التى يتعرض لها من أسرته . فربما يود الصائغ أن يكون ابنه مثله . وقد يريد التاجر أو رجل الأعمال أن يخلفه ابنه فى تجارته وأعماله . هذا بالإضافة إلى الجماعات الأقارب والأصدقاء ونظرتهم إلى المهن المختلفة ، ومدى النصح أو الضغط الذى يقدمونه للفرد ليلتحق بعمل معين .

٦ - الالتزامات التى يواجهها الفرد ، مثل المطالب الأسرية . فالشخص الذى يعول والديه مثلاً ، وعنده زوجة وعيال ، قد يفضل أن يلتحق بوظيفة تدر دخلاً كبيراً حتى يستطيع أن ينفق على ذويه ويوفر لهم الحياة السليمة . وقد لا يفضل بالضرورة هذه الوظيفة أو لا يحبها ، ولكنه يختارها لمقابلة هذه الالتزامات .

٧ - الدوافع والحاجات التى توجد عند الفرد . . ونوع هذه الدوافع وترتيب أهميتها . فقد يفضل شخص وظيفة ذات مرتب قليل نسبياً . ولكنها تشبع حاجة اثبات الذات عنده ، أو حاجته للتنمية والتطوير ، أو توفر له قدراً من المتعة الذهنية التى يفضلها . بينما يشغل شخص ثان وظيفة أخرى لأنها تشبع حاجاته الاجتماعية ، مثل احترام الآخرين والزمالة والصداقة والأنشطة الترفيهية التى تتضمنها . هذا مع الأخذ فى الاعتبار أن الدوافع تتغير بمرور الوقت . فقد يأخذ شاب فى مقتبل العمر أو فى بداية حياته العملية وظيفة لا يميل إليها كثيراً ، ولكنها تحمل له راتباً كبيراً يقابل به التزاماته - من مسكن ومهر وأثاث - فإذا تقدم به العمر فقد يبحث عن العمل الذى يشبع لديه تقدير النفس وتأكيد الذات . وقد تكون الحال عكس ذلك تماماً عند شخص آخر ، كما نبين عند حديثنا عن القيمة الداخلية والخارجية للعمل .

تغير مفهوم العمل

إن المتتبع لتاريخ العمل يجد تغيرات كثيرة طرأت عليه - فى النوع والحجم والتعدد ، ودرجة التعقيد فى المعدات وطرق الأداء غير أن أبرز هذه التغيرات وأهمها أن العامل الحرفى القديم كان فى نفس الوقت صاحب العمل . ومن ثم فقد كان يؤدى وظائف متعددة ، فهو الذى يقوم بالتخطيط لأنشطته مثل تصميم السلعة ووضع مواصفاتها وطرق صنعها . ويجمع الأدوات والمعدات اللازمة لصنعها . ثم يتولى عملية التنفيذ بمراحلها المختلفة ، واخراج السلعة فى شكلها النهائى ، ثم الترويج لها عند مستخدميها وبيعها لهم وجنى ثمارها - الربح - فى النهاية . إلى جانب ما يحصل عليه من اشباع ذاتى واحساس بالانجاز عندما ينتج السلعة ويراها فى شكلها الأخير الذى هو شئ من ابداعه ومما عملته يداه .

وربما استعان هذا الصانع بزوجه وأولاده وأنشأ مصنعاً أسرياً صغيراً ، وأصبح من رجال الأعمال - الذين برزوا بعد الثورة الصناعية . . وفى بداية الصناعة . . والذين يوجد منهم عدد قليل إلى الآن - وبدأ يزاول مهام متعددة على نطاق أوسع من ذى قبل . فأخذ يخطط لأنشطته وأنشطة العاملين معه . ويبحث عن فرص لتوسيع رقعة أعماله وزيادة أرباحه . ويشرف على أعمال الأشخاص الذين يشغلهم ، ويتولى تدريبهم وصقل قدراتهم ، ويقوم أداءهم ويفحص انتاجهم . ثم يحصل بعد ذلك على نتائج مجهوداته ، من أرباح وشهرة وتقدير ومكانة اجتماعية بين أهله وذويه وأصحابه . مثل هذا الرجل أيضاً كان يحس بالانجاز والتحصيل ، وبقيمة المجهودات التى بذلها ورأى عائدها ملموساً وحصل عليه .

أما الصورة الغالبة التى نراها اليوم ، فهى أن الغالبية العظمى من الناس يعملون لحساب غيرهم ، فنحن نعيش اليوم فى مجتمعات « الموظفين » [٢] - أو العاملين لدى غيرهم - أفراداً ومؤسسات ، فى مهن مختلفة وبمؤهلات متفاوتة ومهارات متنوعة

---

(٢) هذه اللفظة (Employee Society) أطلقها هوايت على المجتمع الأمريكى . وهى تنسحب أيضاً على بقية المجتمعات الحديثة .

وخبرات متعددة . يعملون فى المنظمات والشركات الخاصة والعامة ، والأجهزة الحكومية ، ويتقاضون فى مقابل أدائهم لوظائفهم أجوراً معينة ، وحوافز ، وبضع مزايا أخرى مادية ومعنوية .

كما أن تغيراً آخر - جذرياً هذه المرة - إنتشر حديثا ومن المتوقع اتساعه فى المستقبل القريب . ذلك هو استخدام الإنسان الآلى أو الآلة شبه الانسانية (الروبوت)(٣). فبعد أن قدمت الثورة الصناعية الميكنة ، ثم الأوتوماتية ، ظهرت الآن الروبوتية (٣) . وما هى إلا امتداد للأوتوماتية بأسلوب حديث وتكنولوجيا متطورة . وهى تسخير الكمبيوتر فى تقليد وانتاج القدرات الإنسانية . وقد اتسع هذا الاختراع ليشمل بالإضافة إلى أداء الروبوت للحركات الإنسانية كالمشى والإمساك بالأشياء وتنظيف المكان ... قدرات أخرى عقلية مثل القدرة على الحكم والتمييز والتشخيص وفهم اللغة . وهذا هو ما يطلق عليه الآن لفظة الذكاء الصناعى (٤) . وقد انطلقت الشركات الأمريكية والألمانية واليابانية توظف هذا « الروبوت » فى بعض الأعمال ، وهى سعيدة به حريصة عليه .. وذلك لأنه يتميز عن العامل البشرى بأنه دقيق ومنتج ومطيع وفى منتهى الكفاءة .. لا يمرض ولا يطالب ولا يلح .. وليست له أية نوازع أو طموحات . إنه الة تشكلها الإدارة كيفما شاءت وتوجهها حيث تريد .

ولكن مع ذلك ستظل هناك حاجة للآدميين لكى يعملوا ويشغلوا صنوفاً كثيرة من الوظائف . وخاصة فى مجال الخدمات التى اتسع نطاقها وأصبحت تشكل قطاعاً هاماً يسهم فى الاقتصاد القومى مساهمة كبيرة . كما أن توفر الأيدى العاملة بكثرة فى مصر - وبعض البلاد العربية - وعدم توفر التكنولوجيا الحديثة ، سيطيل من استخدام القوى البشرية ، وعدم التعجل فى توظيف الروباتية .

كذلك تلوح فى الأفق رياح تغير جديد ، يشجع عليه ويساعده التقدم المذهل لتكنولوجية المعلومات . ذلك التغير الذى قد يعيد للبيت مكانته كمركز ومؤسسة

---

(3) Robot, Robotics,

(4) S. Kossen, The Human Side of Organizations, 3rd ed. (New York : Harper & Row, 1983), p. 525.

انتاجية ، يعمل فيها الزوجان ، أحدهما أو كلاهما . وربما الأبناء أيضاً . ولكنهم لا يعملون لحسابهم أو فى مصنع عائلى هذه المرة - كما كان الوضع فى فجر الثورة الصناعية . وإنما سيستمرون فى العمل لحساب غيرهم من المؤسسات والأجهزة والشركات . ولكن الفرق هو أنهم سيؤدون الواجبات الوظيفية التى يكلفون بها - طبقاً لتوصيف وواجبات وتوجيهات محددة مبرمجة - فى منازلهم . بدلاً من الذهاب إلى مقر العمل ، الذى قد يكون بعيداً عن هذه المنازل ، أو ربما فى مدينة أخرى - قريبة أو بعيدة عن الجهة التى يسكنون فيها . وهكذا توصلت الشركات والأجهزة إلى اختراع « المكان المرن » [٥] للعمل ، كما توصلت من قبل إلى « الوقت المرن » أو الدوام المرن [٦] - كما نبين فى مبحث قادم عند الحديث عن انتظام العاملين .

ويقوم نظام المكان المرن ، أو العمل بالمنزل ، « البيت مقر العمل » ، على أساس أن يوضع جهاز كمبيوتر فى البيت الذى يعيش فيه الموظف أو الموظفة . ويلتقط الشخص وهو جالس فى بيته من هذا الجهاز ، التعليمات التى عليه تنفيذها . مثل نسخ الخطابات ، أو رسم الجداول الإحصائية البيانية والعددية ، أو تجهيز كشوف وقوائم الحسابات ، أو اعداد بوالص التأمين . . إلى غير ذلك من الأعمال المكتبية والمحاسبية والفنية . وقد بدأت البنوك ، ومؤسسات التأمين ، وشركات المعدات والأدوات الألكترونية ، وبيوت الخبرة والمعلومات ، فى الولايات المتحدة فى تطبيق نظام العمل بالمنازل ، على نطاق صغير نسبياً ، مستخدمة فى ذلك برامج كمبيوتر الكترونية ، تنقل التوجيهات إلى العاملين فى منازلهم ، فيقوم هؤلاء باعدادها وتنفيذها وارسالها عبر جهاز الكمبيوتر (تيرمينال) إلى المقر الرئيسى للعمل .

وتتجه آراء الكتاب إلى أن هذا النظام الجديد للعمل - شأنه شأن أى نظام آخر - يتضمن عدداً من المزايا ، كما يحمل مجموعة من العيوب أو المشكلات . أما المزايا فتتلخص فى [٧] أن هذا النظام يتميز بالمرونة . وسيعمل على سد النقص الموجود فى

(5) Flexiplace.
(6) Flexitime.
(7) Rossen, op.citâ., pp. 528-29.

القوى العاملة . ويوسع للفرصة أمام العاملين المعوقين ، والنساء اللاتى يرغبن فى العمل ويقدرن عليه ولكنهن لا يستطعن الخروج لأنهن يرعين أطفالاً صغاراً . كما أن هذا االنظام سيقلل المجهودات الإشرافية المطلوبة لسير العمل . ويخفض التكاليف ويزيد الانتاجية . ولا يجعل هناك حاجة إلى مكان كبير للعمل وما يتطلبه ذلك من أثاث ومعدات أخرى . ويضيف البعض إلى ذلك مزايا أخرى [٨] تبدو فى تخفيف زحام المواصلات بسبب عدم خروج الموظفين إلى مقار الأعمال فى وقت واحد . كذلك فإن بعض الأعمال قد يمكن ممارستها فى المنزل بكفاءة أكبر ، حيث يتوفر التركيز والراحة والهدوء .

ومن جهة أخرى يذكر الكتاب عدداً من العيوب التى يمكن أن تنتج عن نظام العمل بالمنزل وأهم هذه العيوب [٩] هى نقص الولاء للمنظمة ، حيث يتم الاتصال بالموظفين على بعد ، الكترونياً . فليس هناك احتكاك مباشر أو شخصى واجتماعى بين الأفراد وزملائهم ورؤسائهم . وما يترتب على ذلك من غياب فرص المشاركة فى تقرير أمور العمل . كذلك فإن العوامل الأسرية - كرعاية الأطفال مثلاً - يمكن أن تحدث تأثيراً سلبياً على كفاءة العمل . كما أن الرؤساء والمشرفين لا يحبذون فكرة الإشراف على عمال « غائبين » . ثم أن النقابات أيضاً تقاومها على أساس احتمال استعانة النساء بأطفالهن أثناء العمل ، مما يناقض قوانين تشغيل الأطفال . كما أن النقابيين يزعمون أن تشغيل العمال فى منازلهم أمر صعب من ناحية وكثير التكاليف من ناحية أخرى .

ونضيف إلى هذه العيوب أيضاً بعض المشكلات المتوقعة بين الأزواج حول الوقت المخصص للعمل ، والراحة ، ورعاية الأطفال ، والترفيه . كما أن اختلاط واجبات العمل بواجبات المنزل سيؤثر على كفاءة كل منهما . فأما أن تنخفض انتاجية العمل بسبب زيادة أعباء المنزل . أو تنخفض انتاجية المنزل - من حيث النظافة والصحة والرعاية . . . بسبب تفاقم أعباء العمل . أو تنخفض انتاجية كل من الواجبات العملية والمنزلية . زد على هذا كذلك أن أعباء العمل تتطلب مساحة معينة - على الأقل حجرة

(8) D. Robey, Designing Organizations (Homewood : Irwin, 1932), p. 472.
(9) Kossen, op.cit., p. 529.

مستقلة يوضع بها جهاز التيرمينال ومكتب ، لتلقى توجيهات العمل من الجهاز وارسال نتائجه واتمام العمل المطلوب . وهذا ما لا يتوفر عند بعض الموظفين الذين يسكنون فى أماكن ضيقة أو يقيمون مع أقاربهم أو اصدقائهم .

وكما قلنا عند الحديث عن الروبوت آنفاً أن فرص استخدامه فى مصر ما زالت ضئيلة ، كذلك نقول عن المكان المرن أو العمل بالمنزل . فلا تزال الفرص أمام هذا النظام ضيقة . وذلك بسبب التكنولوجيا أولاً ، ثم الظروف السكانية والمعيشية ، والقيم الاجتماعية . وقد يقول قائل من جهة أخرى أن فى نظام العمل بالمنزل تخفيفاً لمشكلة المواصلات ، وتوفيراً لفرص كثيرة للنساء اللاتى يردن المساهمة بنصيبهن فى العمل والانتاج .

وبوجه عام فإن الأمر يتطلب قبل تطبيق مثل هذا النظام دراسة مستفيضة لنوع الأعمال التى يمكن أن يصلح فيها . ونوع الأفراد الذين يمكن أن يؤدوها طبقاً لهذا النظام . ومدى توفر التكنولوجيا المطلوبة . والظروف الاجتماعية والثقافية المحيطة . كما يتطلب دراسة واعية للمزايا التى يمكن أن تترتب عليه ، والمشكلات التى يحتمل أن تنتج عنه ، ومداخل علاجها ، والاحتياطات اللازمة لتطبيقه ، والظروف والعوامل المساعدة على انجاحه .

قيمتا العمل

وعندما نقارن العمل قديماً وحديثاً ، ونقارن العمل بغيره من الأنشطة الأخرى، وكذلك عندما نقارن الأفراد بعضهم ببعض ونتعرف على قيمهم واتجاهاتهم ، تبرز للدراسة- كما ألمحنا آنفاً - قيمتان رئيسيتان للعمل ، هما القيمة الداخلية ، والقيمة الخارجية ، ومزيج منهما ، ودرجات متفاوتة بينهما . وفيما يلى تفصيل ذلك .

١ - القيمة الداخلية :

توجد هذه القيمة فى العمل ذاته أو الوظيفة التى يمارسها الفرد . أى أن الموظف أو العامل ، يستمد معنى العمل من الواجبات والأعباء والمسئوليات التى تتكون منها

وظيفته . وتجده يقبل على أداء هذه الأعباء بنفس راضية . وربما تطوع لأداء المزيد منها . كما تراه يتميز بالنشاط والحيوية عند أدائها ، ولا يصيبه التعب أو يتطرق إليه الملل سريعاً . وبعبارة أخرى فهو يجد رضا أو سعادة داخلية فى أداء هذا العمل ، حتى لكأنها الهواية بالنسبة إليه . والمثال على ذلك المدرس الذى يحب تعليم التلاميذ وتوجيههم . أو المربية في روضة الأطفال تحب تربيتهم وتسعد برؤيتهم يمرحون وينمون . أو الطبيب الذى يجد سعادة فى علاج المرضى والسهر على راحتهم ومكافحة الأدواء التى تصيبهم .

وعلى هذا فإن القيمة الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باثبات الذات . وهى تلك الحاجة أو الدافع الذى يوجد عند الإنسان ، فيدفعه لأداء الأعمال التى يجيدها حتى يثبت وجوده ويؤكد ذاته ويحظى بشعور نفسى داخلى بالأهمية والرضا .

وتختلف الوظائف من حيث الدرجة التى تحققها لشاغليها فيما يتعلق باشباع الحاجة لاثبات الذات . كذلك المعنى الداخلى الذى يستمده الشخص من أدائه للوظيفة ، فبعض هذه الوظائف يحمل قيمة داخلية كبيرة لشاغليها ، وبعضها يحمل قيمة داخلية أقل ، كما أن هناك وظائف لا تتضمن قيمة داخلية على الإطلاق . فمثلاً وجدت البحوث أن الأفراد الذين يشغلون الوظائف التي تقع على مستويات تنظيمية أعلى ، مثل وظائف الاختصاصيين والخبراء وكذلك وظائف الإدارة العليا (١٠) راضون عن هذه الوظائف . بينما ينخفض الرضا على المستويات التنظيمية الأدنى . حتى يصل أدنى حد عند العمال اليدويين وغير المهرة .

وقد وجد المؤلف أيضاً فى بحث أجراه على عينة من الموظفين السعوديين أن المديرين والذين يشغلون وظائف رئاسية واشرافية ، أكثر رضا من أولئك الذين يشغلون وظائف غير اشرافية – على اختلاف فى درجات الرضا بين شاغلى هذه الوظائف . وكانت نظرة هؤلاء الأفراد لوظائفهم أنها مهمة وتستوعب مجهوداتهم . وذلك لما توفره الوظائف الإشرافية من فرص اثبات الذات فى توجيه الآخرين وتدريبهم وتنسيق جهودهم وانشاء

(10) Boot, et al., op.cit., p. 14.

المنافسة والتعاون بينهم وتقويم أدائهم وقياس انتاجهم [١١] . ومن ثم تزيد فرص استخدام القدرات العقلية ، والتعلم والتطوير وتعميق التجارب . وكلها أشياء تدعم البناء الداخلى للوظيفة ، كما تقوى شعور الفرد الداخلى للعمل ، وتمده بدرجات من الرضا الذاتى .

ومن جهة أخرى وجد كثير من البحوث فى صناعة السيارات ، أن وظيفة العمل على الخط التجميعى لا توفر للعامل أية فرصة لاثبات الذات . بل ربما كانت عكس ذلك ، حيث يتميز العمل على هذا الخط [١٢] بالتجزئة الصغيرة للعمل ، والتكرار ، والتحديد المسبق للأدوات والطرق المستخدمة للتجميع ، وانخفاض مستوى المهارة المطلوب ، وتحكم الآلة فى سرعة العامل ومجهوده ، كما أن المطلوب هو أدنى حد من الانتباه العقلى الظاهرى . وبالتالى فإن مستوى الرضا عند عمال هذه الصناعة منخفض . لذلك تراهم دأبوا على الاضراب فى فترات زمنية متتابعة ، يطالبون فيها بمزيد من الأجور - وهى قيمة خارجية للعمل وليست داخلية . ولكنها السبيل الوحيدة المتاحة أمامهم يعوضون بها ما يحسونه من نقص فى الرضا الداخلى .

وقد عالجت مصانع فولفو السويدية هذه المشكلة بأن أدخلت تعديلاً جوهريا على نظام صناعة السيارات ، وصممت فرق العمل التى تضم مجموعة من العمال يقومون بصنع السيارة متعاونين . ربما لا يكون فى ذلك حل لكل مشكلات العامل ، أو توفير للقيمة الداخلية للعمل . . ولكنه على الأقل يقدم له جزءاً من هذه القيمة ، وهو الإحساس بأنه - بالإشتراك مع زملائه - قد أنتج شيئاً هاماً متكاملاً ، بدلاً من الأجزاء الصغيرة المتكررة التى ينجزها على الخط التجميعى .

وقد وجدت مصانع السيارات مؤخرا ضالتها المنشودة فى « الروبوت » فأصبحت معظم الشركات العالمية للسيارات - فى اليابان وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية -

---

(١١) على محمد عبد الوهاب ، الحوافز فى المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ١٩٨١ ، ص ٥٨ .

(١٢) من الدراسات البارزة المبكرة فى هذا المجال الدراسة التى أجراها بلاونر :
R. Blauner, Alienation and Freedom (Chicago; Univ. of Chicago Press, 1964).

تستخدم الروبوت على خطوطها التجميعية ، موفرة بذلك على الإنسان تحمل هذا النوع من العمل الذى لايثبت ذاته ولايحقق له سوى الدرجة الدنيا من الرضا الوظيفى .

ويختلف الأفراد من حيث المعنى الداخلى الذى يبحثون عنه فى وظائفهم . فقد يعطى أفراد مختلفون معانى متفاوتة لوظيفة واحدة .. ومعنى واحداً لوظائف مختلفة . كما قد يرى الفرد الواحد معانى مختلفة للوظائف المختلفة . فربما يجد سكرتير فى نسخ الخطابات وتنسيقها درجة من اثبات الذات . فيحب هذا العمل ويقبل عليه ويتغلب على ما قد يصادفه فيه من روتينية وتكرار . بينما ينظر سكرتير آخر إلى هذا العمل ، على أنه ممل ومحبط فيفضل تركه لوظيفة أخرى . وقد يرى ناسخ على الآلة الكاتبة أن العمل فى حفظ الملفات أفضل من النسخ . وقد يختلف شابان متخرجان فى كلية الآداب أو التربية نحو التدريس - فيراه أحدهما جميلاً ممتعاً فيه تجدد وبناء ، ويراه الآخر وجع دماغ .

كما أن نظرة الشخص نفسه للعمل من حيث القيمة الداخلية التى تتوفر فيه ، تختلف بمرور الزمن وتقدمه فى مراحل العمر . فقد يرى مهندس شاب فى مقتبل حياته أن العمل فى قسم صيانة المعدات ، ممتع ومرض ويعطيه الشعور بإثبات الذات . بينما لا يعتبره كذلك حين يكبر ويكتسب تجارب وخبرات متنوعة .

٢ - القيمة الخارجية :

تختلف القيمة الخارجية عن القيمة الداخلية فى أنها لا تكمن فى طبيعة العمل نفسه أو طرق أدائه أو المسئوليات التى يتضمنها . وإنما توجد فيما يحصل عليه الفرد من مقابل أو عائد مادى أو معنوى أو عينى ، نظير أدائه لهذا العمل حسب المستويات الموضوعة للأداء . ويتكون هذا المقابل من الرواتب والأجور ، والبدلات والمكافآت والعلاوات ، وكذلك المزايا الأخرى العينية كالمسكن ووسائل الانتقال والعلاج ، وما يوفره العمل من امتيازات أخرى .

وترتبط القيمة الخارجية بالالتزامات التى يواجهها الفرد . فإذا أراد هذا أن يحصل على مزيد من المال لمقابلة بعض الأعباء الملقاة على عاتقه ، بسبب الأسرة والأولاد وغير ذلك ، فإنه يفضل الالتحاق بالوظيفة ذات الأجر العالى ، حتى ولو لم يكن يفضلها فى حد ذاتها .

كذلك فإن الأجهزة والمنظمات المختلفة تحاول اغراء الأفراد بالالتحاق بها . وذلك عن طريق تقديم مزيد من الحوافز المادية والعينية . . التى توفر لهم اشباعاً للحاجات المادية والاجتماعية ، وربما كان ذلك على حساب الاهتمام بطبيعة الوظيفة نفسها ، وميول الشخص المرشح للالتحاق بها . لذلك فإن بعض المنظمات تتمتع بشهرة معينة فى سوق العمل مثل أنها « تدفع أجوراً أعلى »أو توفر لعمالها مساكن مناسبة ووسائل ملائمة للمواصلات . ويتناقل الناس هذه التعبيرات بحيث يتعلق العامل بمنظمة معينة ، ويطمع فى الالتحاق بها ، ليتمتع بما تقدمه من مزايا ، بينما يكون التزامه نحو العمل نفسه منخفضاً (١٣) ، وكذلك اخلاصه فى أدائه ورغبته فى انجازه على الوجه المطلوب . ومن ثم فإن القيمة الخارجية تجعل الفرد يرضى رضاً خارجياً - أو ظاهرياً إذا جاز التعبير - فهو يؤدى العمل لا حباً فيه ، ولكن لما يدره من دخل ويجلبه من مزايا أخرى .

وكما يختلف الأفراد فى النظر إلى الوظائف المختلفة من حيث قيمتها الداخلية ، فكذلك الأمر أيضاً فيما يتعلق بقيمتها الخارجية . وذلك حسب الحاجات والدوافع التى يريد هؤلاء الأفراد اشباعها ، ودرجة الإشباع التى يتوقعها كل منهم ، ودرجة الاشباع التى يراها كل منهم كافية لهذه الدوافع والحاجات . فقد يقنع شخص بمستوى متوسط للعيش . ويطمع آخر فى مستوى أعلى. ويرنو ثالث إلى مستوى معيشى بالغ الرفاهة والترف . هذا بالإضافة إلى تغير دوافع الأفراد خلال الزمن . فقد تكون التزامات الشاب الذى يتخرج حديثاً فى الجامعة قليلة نسبياً ، إذا قورنت بزميله الذى سبقه وتزوج وأنجب أطفالاً ، ومن ثم تزيد التزاماته . وقد يرضى الأول بوظيفة تعطيه دخلاً متوسطاً أو قد يهتم بعنصر الأمان أكثر من الراتب ، بينما يفكر فى وظيفة غيرها عندما تتعدد مطالبه ، حتى يجد المصدر الملائم لهذه المطالب .

وكما تتغير نظرة الشخص للعمل من حيث قيمته الداخلية ، فهى تتغير كذلك بصدد قيمته الخارجية . فقد يترقب شاب بعد تخرجه فى الجامعة واندفاعه نحو الحياة العملية بحماس واخلاص ، الوظيفة التى تعطيه معنى داخلياً ذاتياً . فيبحث عن تلك التى تشبع حاجة اثبات الذات عنده . بينما تتغير الحال عندما تزيد التزاماته . هنالك

(13) Boot, et al., op.cit., p. 17.

يبحث عن الوظيفة التى يرى فيها وسيلة مادية لتحقيق نمط معين من الحياة [١٤] . كما يقول هو لليل فى كتابه سائق اللورى .

كذلك يتأثر معنى العمل – من حيث قيمته الداخلية والخارجية معاً – بتغير نظرة المجتمع ، أو المعنى الاجتماعى للوظائف . فوظيفة عامل المناجم مثلاً ، يختلف مدلولها الاجتماعى – من حيث قيمتها الداخلية – عن وظيفة عامل الخط التجميعى . وتختلف الأخيرة عن وظيفة عامل الطباعة ، الذى يجد فى عمله نوعاً من الفن والتنوع والتفكير – وخاصة عامل المونتاج فى المطابع الحديثة . وقد تغير المعنى الاجتماعى للعمل فى وظائف كثيرة . مثل وظيفة الكاتب ، التى كانت تحتل قديماً مكانة ممتازة . كذلك فإن وظيفة مدرس بالمدرسة الابتدائية يغمطها المجتمع حقها ولا يضعها فى موقعها الواجب – رغم رفعتها وأهميتها وخطورة الدور الذى تلعبه فى تنشئة الأجيال المستقبلة . كما قفزت بعض الوظائف الحرفية من المرتبة الضئيلة فى الأهمية قديماً ، إلى مرتبة أعلى نسبياً اليوم – بسبب العائد الكبير الذى تحققه هذه الوظائف .

معنى توفر القيمتين

ولا يعنى التمييز بين القيمتين – الداخلية والخارجية – أنهما منفصلتان ، أو أن احداهما عكس الأخرى ، أو أنهما لا تجتمعان فى عمل واحد . ولكن الأمر هنا نسبى ، بمعنى أن هاتين القيمتين توجدان على ميزان درجات (شكل ١/١) . فكلما اتجهنا إلى اليمين توفرت القيمة الداخلية بدرجة أكبر . وكلما اتجهنا إلى الشمال كانت القيمة الخارجية هى الأكثر . بينما تعبر منطقة الوسط عن توفر هاتين القيمتين بمقدار معقول . وعلى هذا فقد تتوافر القيمة الداخلية وحدها فى عمل معين ، وتنعدم أو تقل القيمة الخارجية فيه وقد توجد القيمة الخارجية فى عمل آخر وتختفى منه القيمة الداخلية . كما قد توجد القيمتان – بدرجة مختلفة – فى عمل ثالث . ثم قد تنعدم القيمتان أو تقلان سوياً.

وغنى عن القول إن الوضع الأمثل هو توفر القيمتين بدرجة كبيرة . أى أن يؤدى الفرد عمله فيجد فيه رضاً داخلياً وسعادة ذاتية لمجرد أداء هذا العمل – حسبما تتطلب حاجة اثبات الذات عنده . وفى نفس الوقت يتقاضى لقاء أدائه هذا أجراً كافياً ، ومزايا

(14) Ibid., p. 21.

ملائمة ، وفرصاً طيبة لـلصداقة والزمالة – حسبما تتطلب حاجـاته المادية والاجتماعية . إن رضا الفرد هنـا يكون فى أعلى درجاته . وعـلى العكس من ذلك تمامـاً عندما يؤدى الفرد عملاً لا يحبه ، ولا يحس فيه بمعنى داخلى ، ولا يجد سعادة فى القيام بأعبائه . . وفى نفس الوقـت فإن أجره ضئيل ، والمزايا التى يـحصل عليها قليلـة أو منعدمة . إن الفرد هنا لا يكون فقط غير راض ، بل قد يكـون ساخطاً أو تعيساً . وهو إذا استمر فى وظيفتـه هـذه ، فلأنه لا يجد أفضل منها ، أو لأن تـعليمه وخبرتـه لا تـؤهلـه لأحسن منها ، أو لغير ذلك من أسباب شخصية أو تنظيمية أو فنية .

القيمة الداخلية أكثر	مزيج من القيمتين	القيمة الخارجية أكثر
وظائف	وظائف	وظائف
وظائف	وظائف	وظائف

شكل (١/١) قيمتا العمل ، الداخلية والخارجية

وبين هذين النقيضين درجـات مختلفة من توفر القيمة الداخليـة والقيمة الخارجية ، ومن ثم توفر الرضا أو عدمه – كما نبين فـى شكل (١/٢) . فقد يكون الفرد فى وظيفة تشبع حاجة اثبات الذات عنده ، وهو يحب أداءها ويتـقبل تحدياتها ومسئولياتها ، ولكن أجرها قلـيل ومزاياها ضئيـلة ، أو أن الزملاء الذين يعمـل معهم غير متـفاهمين . إن الشخص هـنا غالباً ما يـقل رضاه . غير أنه يجـد تسليته فـى ممارسة عمله . ويـستعين بالاستغراق فى واجـباته للتغلب على نقـص القيمة الخارجية أو غيابهـا . إلى متى يظل الشخـص هكذا ؟ إن ذلك أمر يخـتلف من فرد لآخـر ، ومن موقف لغيـره ، وحسب الظروف والعـوامل المحيطة . كذلك فـقد يجد الفرد فى وظـيفته راتباً ضخـماً ، وفرصاً للزمالة ، وبيئة نظيفة للعمل (تهوية ، اضاءة . . .) غير أن العمل الذى يؤديه لا يثير اهتمامه ، ولا يجد متـعة فى مزاولته . أى أن القيمة الخارجية متـوفرة ، ولكن الداخلية

غائبة أو قليلة فنجد أيضاً أن رضا الفرد يقل ، ولكنه يستمر فى وظيفته ، إما بسبب الالتزامات ، كما كررنا ذلك من قبل ، أو بسبب « وجاهة » الوظيفة اجتماعياً ، أو غير ذلك من أسباب .

رضـــا ←

عدم رضا ↓

قيمة داخلية + قيمة خارجية +	قيمة داخلية - قيمة خارجية +
قيمة داخلية + قيمة خارجية -	قيمة داخلية - قيمة خارجية -

شكل (١/٢) القيمة الداخلية والخارجية والرضا الوظيفى

ولا يحتاج الأمر إلى تأكيد بأن تعمل الإدارة على أن توفر قدراً ملائماً من القيمتين - الداخلية والخارجية - فى الوظائف التى يؤديها الأفراد . وهى فى هذا يجب أن تدرس الوظيفة وتحللها ، وتدرس الفرد وتفهمه ، حتى تعمل على مطابقة الأولى بالأخير ، بحيث يحصل هذا على أكبر قدر من القيمتين .

ولكن رغم ذلك فهناك عوامل تحول دون تحقيق أقصى قدر من القيمة الداخلية والخارجية معاً . فهناك وظائف بطبيعتها غير مرضية ، أو غير سارة ، أو حتى رديئة ، وخطيرة . ومن ثم فهى غير ملائمة . . سواء من حيث الظروف المكانية والزمانية التى تمارس فيها ، أو طرق أدائها ، أو درجة خطورتها على الصحة - الجسمية والنفسية ، أو من حيث مدلولها الاجتماعى . هذا بالإضافة إلى نظرة الفرد ، والجماعة ، والبيئة المحلية ، والمجتمع الكبير ، للوظائف على اختلاف أنواعها . هذه كلها عوامل يجب أن تأخذها الإدارة فى الاعتبار . فإذا وجدت أن من الصعب تحقيق القيمة الداخلية للوظيفة ، يجب أن تزيد القيمة الخارجية . حتى تحدث نوعاً من التوازن - أو على الأصح حتى تعوض النقص فى القيمة الداخلية ، كما هى الحال فى وظائف عمال المناجم والمحاجر

والمجارى . كما أنهـا يجب أن توفر للفرد القيـمة الداخلية فى أنشطة أخـرى ليست فى الوظيفـة نفسها ، ولكـن فى أشياء أخرى كاشـراكه فى أنشطة تـرفيهية ، وفى الـفريق الرياضى للشركة أو المؤسسة . . . إن الإدارة هنا تستـطيع الإفادة من التنظيم غير الرسمى لخدمة أهداف العمل ، ولتحقيق قدر من الرضا الداخلى للفرد .

كيف ينظر الأفراد للعمل

قام المؤلف فى دراسـة سابقة ببحث معنـى العمل عند عينة مـن المصريين ، وذلك بسؤالهـم السؤال المباشر التالـى : ما هو معنى العـمل فى نظرك ؟ أو ماذا يعنـى العمل بالنسبة إليك . وقد تضمنت الإجابات جوانب كثيرة للعمل كانت كما يلى : [(١٥)]

١- **الجانب الفردى :** وهـو أن العـمل يعنى اشباعاً لـبعـض حاجات متنـوعة لدى الفرد . وهذه الحاجات تنقسم إلى مادية ونفسية واجتماعية .

٢- **الجانب الوطنـى أو القومى :** وهو ذلك الجانـب الذى يركز فيه الـفرد على الصالح العام . فيـعنى العمل لديه خدمة المجتمع ، واشبـاع حاجات الدولة ، التى تسبق فى ترتيب الأهمية اشباع حاجات الفرد .

٣- **الجانب المزدوج أو المتنوع :** وهنا يرى الأفراد العمل من زاوية مزدوجة ، هى خدمة المجتمع أو الصالح العام ، واشباع الحاجات الفردية فى نفس الوقت .

٤- **الجانب الروتـينى :** وهنا ينـظر العاملون لـلعمل من زاوية روتـينية تقلـيدية . فالعمل عندهم يعبر عن مجموعـة من الاجراءات أو الأعباء المتكررة ، التى يكلفون بها ويتبعون فى تنفيذها لائحة ذات تعليمات محددة .

٥- **الجانب الثقافى :** ويرى الأفراد العمل فـى هذا الجانب من زاوية القيمة الـثقافية للمجتمع ، تلـك القيم المستمدة من الدين ، ومن العرف المتـداول والمفاهيم السائدة بين الناس .

---

(١٥) على محمد عـبد الوهاب ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، مكـتبة عين شمس ١٩٧٥ ، ص ١٣٥ - ١٣٦ .

٦- **الجانب الاقتصادى :** ويركز هذا التعريف فقط على أن العمل هو مصدر للرزق ، وهو الوسيلة للحصول على الأجر الذى يكفل للفرد مستوى معيشياً معيناً .

٧- **الجانب الذاتى :** وهو ذلك الجانب الذى يركز على حاجة واحدة هامة هى تأكيد الذات . فيتصور الفرد أن أداء العمل هو المقياس الوحيد لكيانه ووجوده ، ومن ثم فإن الفرد يعتبر المهمة الرئيسية للعمل هى اثبات الذات واظهار قيمة العامل وأهميته .

٨- **جانب العمل نفسه :** وأخيراً فإن هذا الجانب يركز على القيمة الداخلية للعمل ، وينظر إليه على أنه متعة فى حد ذاته ، وأن أداءه يكسب الفرد رضاً داخلياً يجعله يحب هذا العمل ويقبل على مواجهة تبعاته .

وفى دراسة أخرى عن الحوافز ، على عينة من الموظفين السعوديين ، تناول المؤلف نظرة الأفراد إلى أعمالهم من زاويتين هما استغلال العمل لطاقات الفرد ، ودرجة أهمية الوظيفة فى نظره . وكانت النتائج كما يلى : (١٦)

١- **درجة استغلال العمل لطاقات الفرد :** كان هناك فريقان ، أحدهما (٤٥٪) يعتقد أن الوظيفة تستغل طاقاته ، والآخر (٥٢٪) لا يعتقد ذلك . أما أسباب الفريق الأول فتتركز حول ملائمة العمل الذى يزاوله الفرد لتخصصه ومؤهله وخبرته ، وتنوع الأعباء الوظيفية ، ووجود الصلاحيات أو السلطات الكافية ، وتوفر الفرص للابتكار والتفكير المتجدد ، وعلاقة العمل بالجمهور ، ووجود الفرص لتوصيل الاقتراحات والتفاهم ومناقشة مشكلات العمل . أما أسباب الفريق الذى يعتقد أن العمل لا يستغل طاقات الأفراد ، فتنحصر فى روتينية العمل أو برمجته أو ضيق مجاله ، وعدم تناسبه مع المؤهل ، وضآلة المجهود الفكرى المطلوب لاتمامه ، وعدم تناسبه مع ميول الموظف ، وعدم استغراقه للوقت الكلى ، وقلة فرص المشاركة فى تقرير أمور الوظيفة ، وقلة الأعباء ، وعدم وضوح طرق العمل .

---

(١٦) على عبد الوهاب ، الحوافز فى المملكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥ - ٥٨ .

٢- **درجة أهمية الوظيفة فى عين شاغلها :** وقد كانت الأغلبية (٨٣٪) تعتقد أن وظائفها مهمة . وقد زادت فى ذلك نسبة المديرين والرؤساء (٩٢٪) عن نسبة المرؤوسين والموظفين الذين لا يشغلون وظائف اشرافية (٧٥٪) . وكانت أسباب أهمية الوظيفة هى تحمل المسئوليات الكبيرة ، والدور الذى تلعبه الوظيفة فى الجهاز بمجمله ، والمساهمة فى المشروعات الكبرى المنفذة فى المنطقة ، والصبغة المالية والفنية ، والطبيعة الرقابية ، والجانب السرى ، وتنوع الأعباء ، وفرص خدمة الوطن .

لاحظ أن كل الأسباب التى ذكرت فى استغلال العمل لطاقات الفرد ، ودرجة أهمية الوظيفة ، تتركز حول المعنى الداخلى أو القيمة الداخلية للعمل . أما القيمة الخارجية فقد جاءت عندما بحث المؤلف الرواتب والحوافز والمزايا الأخرى . وخاصة عندما سأل عما إذا كان هناك مزيد من الحوافز ترغبها العينة المدروسة . فقد كانت اجابة ٨٣٪ من الأفراد بالايجاب [١٧] . وكانت هذه الحوافز التى يريدونها تتلخص فى السكن ، والترقية ، والبدلات ، وتقدير المجهودات ، والتدريب والابتعاث ، وزيادة الراتب وملحقاته ، والعلاج المجانى . وكل هذه العناصر - ما عدا تقدير المجهودات وجانب من التدريب والترقية والابتعاث - تدخل فى المعنى الخارجى أو القيمة الخارجية للعمل .

كما أن دراسات أخرى لاحقة يجريها المؤلف فى مجال الدافعية ، على عينات من الطلبة ، وعينات من الموظفين والمديرين الذين ينتظمون فى برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية ، تدل على تنوع المعانى التى يشتقها الأفراد من أعمالهم ، وتنوع الدوافع التى يريدون إشباعها . وربما كانت الملحوظة الهامة هنا هى أنه كلما صعدنا على الهيكل التنظيمى كان التركيز على إثبات الذات وإعتراف الآخرين . وكذلك الحال بالنسبة للموظفين الشبان الذين يتطلعون إلى مساهمات أفضل وإنجازات أرقى .

---

(18) Boot, et al., op.cit., p. 24.

العمل والفراغ

بعد أن تناولنا معنى العمل ، لا يجوز أن نهمل الفراغ والأنشطة التى تؤدى خلال وقت الفراغ ، وخاصة وأن هذا الوقت يطول عند البعض ، ويقصر عند غيرهم . كما أن البعض منا قد يستطيع تخصيص وقت للعمل وآخر للفراغ ، ولا يستطيع آخرون كذلك . بينما يخلط فريق ثالث بين العمل والفراغ ، أو بين الجد والهزل . ويقسم باركر العلاقة بين العمل والفراغ إلى ثلاثة أنواع : العلاقة الممتدة ، والمحايدة ، والعكسية [١٨] ، والمتساوية ، وذلك كما يلى (أنظر جدول ١/١) .

(18) Boot, et al., op.cit., p. 24.

بيــــان	الاهتمام الرئيسى	حرية التصرف	استخدام القدرات الذاتية	الالتحام النفسى والوجدانى	معنى العمل (الرضا)	صلة العمل والترفيه	مهمة الترفيه
العلاقة الممتدة	العمل	كبيرة	كبيرة	كبير	داخلى	وثيقة	تنشيطية - تنموية
العلاقة المحايدة	الترفيه	قليلة	قليلة	قليل	خارجى	منفصلة	استرخائية
العلاقة العكسية	بعيداً عن العمل	منعدمة	منعدمة	مفقود	خارجى	مقطوعة	علاجية
العلاقة المتساوية	العمل والترفيه	كبيرة	كبيرة	متوسط	خارجى وداخلى	متواصلة	أساسية

١ - العلاقة الممتدة أو المتوازنة

وتعبر هذه العلاقة عن قوة الرابطة بين العمل والفراغ ، وعن تأثير كل منهما فى الآخر . وذلك فى حالة العاملين الذين يكون العمل هو المركز الرئيسى لاهتمامهم . فهم يحبون أعمالهم ، ويلتحمون فى أدائها بعقولهم وقلوبهم ، ويستخدمون فيها مهاراتهم وقدراتهم الشخصية . كما تتضمن أعمالهم قدراً كبيراً من الاستقلالية وحرية التصرف . أى أن العمل فى هذه الحال يحتوى على معانى ذاتية يقدرها الأفراد ويعطونها وزناً كبيراً مثل أعمال الأساتذة والمدرسين ، ورجال الأعمال الناجحين ، والاختصاصيين الاجتماعيين والنفسيين ، وبعض العمال المهرة والفنيين .

وفى العلاقة الممتدة أو المتوازنة تكون أنشطة الترفيه أو وقت الفراغ ، منمية لشخصية الفرد ، مساعدة له على اتمام عمله ، ممهدة السبيل أمامه لاتقانه . فهى إذن امتداد لأنشطة العمل . وهى مشابهة لها إلى حد معين . فقد يقرأ أستاذ بالجامعة مثلاً فى وقت فراغه كتاباً علمياً . وقد يتقابل رجل الأعمال فى وقت الغداء أو العشاء مع رجال أعمال آخرين يتسامرون ويتبادلون الخبرات . وقد يمارس عامل ماهر نفس العمل فى وقت فراغه - ولكن لمتعته الشخصية أو لتقديم ناتج هذا العمل هدية لأهله أو أصدقائه . إن الترفيه فى هذه الأحوال إذن يصبح مساعداً للعمل ، وثيق الصلة به ، منمياً ومنشطاً لطاقات الفرد ، دافعاً له على اجادته واتمامه .

٢ - العلاقة المحايدة

وتوجد هذه العلاقة عندما يكون المركز الرئيسى للاهتمام هو العائلة أو الأنشطة الترفيهية ، وليس العمل . وذلك لأن العمل غالباً ما يتبلور فى معناه الخارجى - أى المنافع أو المزايا ، وخاصة المادية ، التى يحصل عليها الفرد نظير أدائه . مثل أعمال الكتبة وصغار الموظفين والعمال شبه المهرة .. فلا نجد العمل يوفر فرص الاستقلالية واستخدام المهارات أو القدرات الشخصية أو حرية التصرف . ومن ثم يهتم الفرد بالجانب الخارجى للعمل ، فينحصر معناه فى الرضا الخارجى أو العائد الذى يحصل عليه الفرد . أى أن العمل يصبح فقط وسيلة للحصول على الراتب والمزايا الأخرى التى تضاف عليه .

وعلى هذا لا يكون الترفيه مشابهاً للعمل أو امتداداً له ، وإنما يختلف عنه بالمرة ، فهو بمثابة أنشطة استرخائية ، يحاول فيها الفرد أن يبعد عن عمله . فتراه يمارس شيئاً مخالفاً تماماً لما يعمل ، مثل لعب الكرة ، أو السير على الأقدام ، أو التزاور والذهاب إلى النوادى أو مشاهدة التليفزيون أو السينما .

٣ - العلاقة العكسية او العلاجية

أما فى هذه الحال الثالثة ، فإن الموظف أو العامل لا يقتصر على المعنى أو العآئد الخارجى فقط ، بل إنه غير راض عن الوظيفة التى يعمل بها . أو أن هناك عداء أو خصومة بينه وبينها ، فهو يوجد فيها رغماً عن ارادته ، أو هو مضطر لذلك . . لأنه لا يجد غيرها أو لا يحسن غيرها أو أن فرص العمل أمامه محدودة ، مثل عمال المناجم والمجارى وعمال الصيد فى أعماق البحار والعمال غير المهرة . ولا توفر وظائف هؤلاء العمال لهم فرص اثبات الذات ، كما لا تمكنهم من استخدام قدراتهم الذاتية . وإذا وجد نوع من الرضا عند هؤلاء ، فهو فى حده الأدنى ، وهو ينصب - كما سبقت الإشارة - على الجانب الخارجى ، أو العائد المادى بصفة أساسية ، ومن ثم فإن الفراغ يختلف تماماً عن العمل ، وتصبح الأنشطة الترفيهية بمثابة استجمام من العمل ، وراحة من أعبائه ، وتعويض عن أضراره ، وعلاج لما يسببه للعامل من توتر واحباط .

٤ - العلاقة المتساوية او المتوازية

ويتوقع فى المستقبل عندما تزيد الأوتوماتية ، ويشيع استخدام « الروبوت » على نطاق واسع ، وكذلك نظام العمل بالمنزل والوقت المرن ، أن يزيد وقت الفراغ إلى حد كبير . حيث أن انتاج السلع أو الخدمات التى يحتاجها الناس لن يستغرق سوى وقت قليل ونصيب ضئيل من جهد العاملين . ومن ثم فإن طاقات كبيرة توجد عندهم بدون استغلال . لذلك فإن الأنشطة الترفيهية ستكون المجال الرئيسى لامتصاص هذه الطاقات . وخاصة وأن الشركات والمؤسسات تتسابق الآن على تقديم مزيد من الخدمات الترفيهية والاجتماعية . فقد توسعت صناعة السينما والفيديو ، والألعاب الألكترونية التى يمارسها اللاعبون على شاشات التليفزيون ، وخدمات الرحلات والنزهات ، الداخلية والخارجية . . الخ .

لذلك نرى أن العلاقة المستقبلة بين العمل والفراغ قد تأخذ شكلاً متساوياً بين الجانبين ، إن لم يطغ جانب الترفيه على جانب العمل . ومن ثم تختلف هذه العلاقة عن الأنواع الثلاثة السابقة فى أن المركز الرئيسى للاهتمام هو العمل والترفيه سوياً - وقد يأتى الترفيه فى المقدمة . أما فرص استخدام القدرات الذاتية وحرية التصرف فى العمل ، فمن المحتمل أن تكون بشكل عام كبيرة . حيث ستقل الأعمال اليدوية ، بينما تزيد الأعمال التى تتطلب تفكيراً وابداعاً ، الأمر الذى يشير إلى استخدام رجل المعلومات أو العامل المستنير كما يقول دركر [١٩] . وهو ذلك الشخص الذى سيتعامل مع المفاهيم والنظم والأفكار ، والذى تتوفر عنده القدرات والحماس اللازم لزيادة الكفاءة والانتاجية . أما الالتحام النفسى والوجدانى فى العمل فيكون كبيراً عندما يجد الشخص الفرصة الملائمة ، أما فى الأغلب الأعم فإنه يميل إلى أن يكون متوسطاً . وربما قليلاً بالنسبة لأولئك الذين يجدون الآلة تحكم أعمالهم أو تسلبها منهم بدلاً من أن تساعدهم على اتمامها . ويصبح معنى العمل خارجياً وداخلياً . فأما الجانب الخارجى فلأن العمل ينظر إليه على أنه مصدر للدخل الذى يمكن الأفراد من شراء السلع واستعمال الخدمات الترفيهية المتاحة . وتصبح الصلة بين العمل والترفيه قوية ، أو متواصلة . حيث يتساوى وقت الفراغ مع وقت العمل إن لم يزد عليه . أما مهمة الترفيه فتصبح أساسية أو ضرورية لنفس السبب - وقد تكون أيضاً مستقلة عن العمل - فلا يتصور أن يقضى الإنسان فترة قصيرة جداً من وقته فى العمل ، ثم يبقى بعد ذلك بلا نشاط بقية الأوقات .

ويتطلب الأمر مزيداً من الدراسات الميدانية للتعرف على هذه الأنواع من العلاقة بين العمل والفراغ . وكذلك التعرف على الأنشطة التى يزاولها الأفراد فى أوقات فراغهم ، فإذا امتزجت هذه الدراسات ، بأخرى عن معنى العمل ، والجوانب المختلفة التى ينظر منها الأفراد للعمل ، أمكن أن نتعرف على مفهوم العمل والفراغ عند العاملين . وأمكن كذلك للادارة أن تخطط للافادة القصوى والمتوازنة من جهود الأفراد فى العمل . والتنسيق بينها وبين الأنشطة الأخرى الترفيهية فى أوقات الفراغ .

---

(19) P. Drucker' The Effective Executive, 12th ed. (London : Heinemann, 1982), p. 85.

خلاصـــة

عالجنا فى هذا المبحث معنى العمل ، فبدأنا بتعريفه بأنه تلك الأنشطة التى يؤديها الفرد ويحصل من أدائها على مقابل أو عائد معين - مادى ومعنوى وعينى . أما الأنشطة التى يمارسها الشخص طائعاً ودون مقابل يدفعه له أحد ، فهو تسلية أو ترفيه أو شغل لوقت الفراغ . وأوضحنا أن الأعمال الاختيارية يتوفر فيها الرضا الداخلى ، لأن الفرد يحب أدائها . أما العمل فيتوفر فيه الرضا الخارجى ، إلى جانب الرضا الداخلى - بدجات متفاوتة من النوعين .

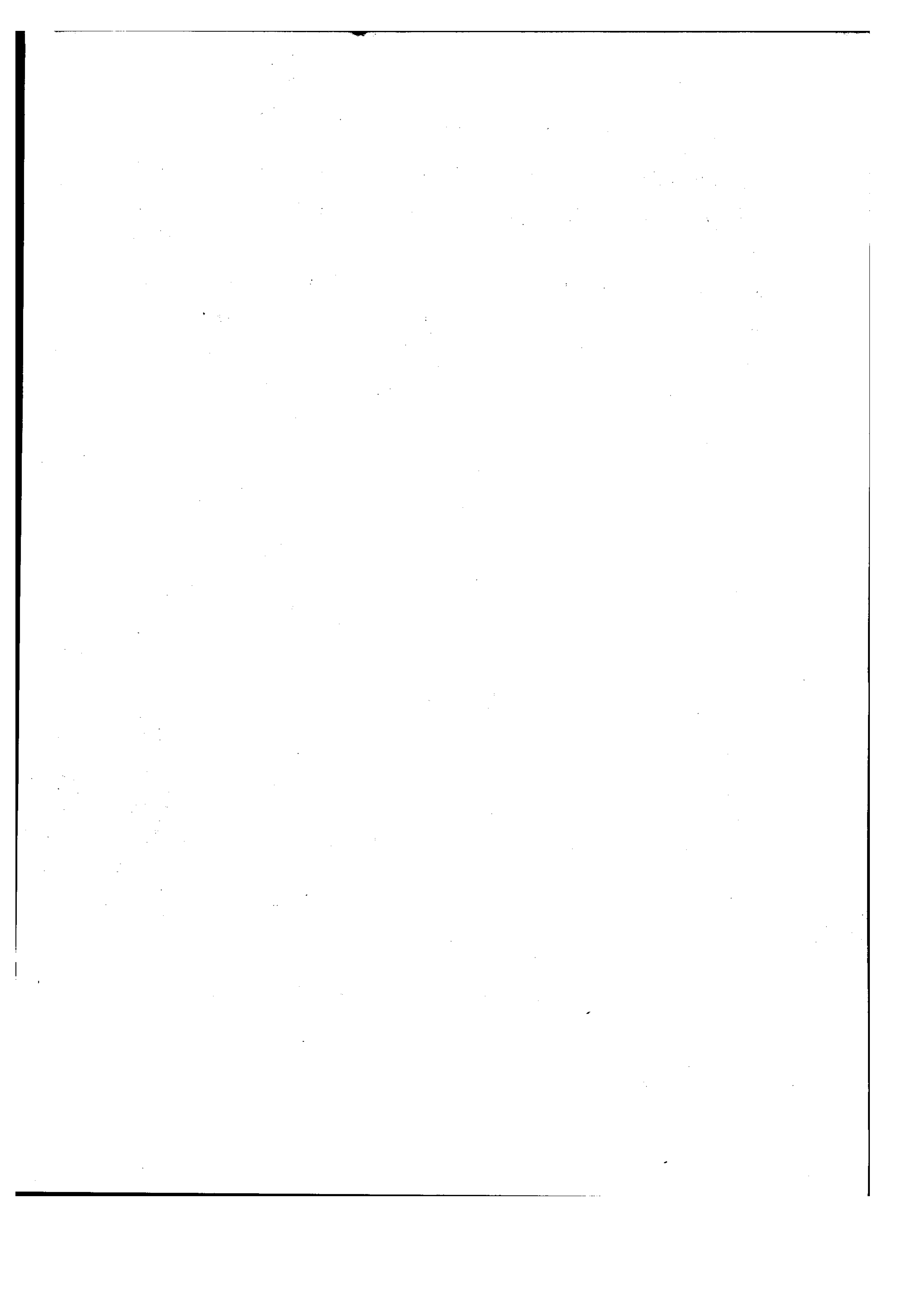
وأكدنا أن للعمل أهمية كبية فى حياتنا - منذ بدء الخليقة إلى الآن ، حيث أن الله استخلف الإنسان فى الأرض ليعمرها بالعمل الصالح النافع المفيد . وأوضحنا أن علاقة الإنسان بالعمل علاقة مركبة تشمل الفرد والعمل والدوافع والمجتمع . ومن ثم فإن اختيار الفرد لوظيفة معينة يتأثر ببضعة عوامل هى الفرص المتاحة فى سوق العمل ، والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة ، ومؤهلات الفرد وخبراته ، وقيمه واتجاهاته ، والدوافع التى يريد اشباعها ، والالتزامات التى يواجهها ، والبيئة التى يعيش فيها . وأبرزنا أن مفهوم العمل قد تغير من حيث النوع والحجم ودرجة التعقيد . وأما التحول الكبير فى مفهوم العمل فهو أن الغالبية العظمى تعمل بأجر لدى أفراد أو مؤسسات فى القطاع الحكومى ، والعام ، والخاص . وذكرنا أن تغيرات هامة حدثت ، مثل استخدام « الروبوت » فى أداء بعض الأعمال . وكذلك نظام العمل بالمنازل الذى يمكن الأفراد من البقاء فى منازلهم وتلقى توجيهات العمل والقيام باتمامه وارساله عبر أجهزة التيرمينال وبرامج كمبيوتر الكترونية مصممة لذلك . وأشرنا إلى المزايا والعيوب التى يمكن أن تنتج عن تطبيق هذا النظام . وضرورة دراسة كافة العوامل المحيطة حتى يطبق بالدرجة المطلوبة من النجاح .

ثم تناولنا قيمتى العمل ، الداخلية والخارجية . وأوضحنا الفرق بينهما ، حيث أن الأولى تكمن فى العمل ذاته . ويجد الفرد رضاً وسعادة فى ممارسة أعباء هذا العمل . فى حين أن الأخرى توجد فى العوامل المحيطة بالعمل ، أو ما يعود على الفرد نتيجة

عمله من أجر وحوافز ومزايا . . وأبرزنا علاقة القيمتين بالرضا الداخلى والخارجى . وأكدنا أهمية القيمة الداخلية ، وكذلك ضرورة وجود توازن بين القيمتين ، حتى تكون الوظيفة التى يشغلها الفرد مرضية لحاجات اثبات الذات عنده ، ومشبعة لحاجاته المادية والاجتماعية فى نفس الوقت . ونبهنا كذلك إلى أن هناك عوامل قد تعوق دون تحقيق قدر كاف من القيمة الداخلية ، وذلك بسبب طبيعة بعض الأعمال وظروف أدائها ومدلولها الاجتماعى ، ونظرة الفرد والمجتمع إليها - الأمر الذى يحتم على الإدارة دراسة الأفراد وتحليل الأعمال جيداً حتى توفق بين الطرفين .

وانتقلنا بعد ذلك إلى بيان الزوايا التى ينظر منها الأفراد إلى أعمالهم وعرضنا لبعض نتائج بحثين سابقين للمؤلف ، على عينتين من المصريين والسعوديين . فقلنا إن الجوانب التى يتضمنها معنى العمل فى عينة المصريين هى الجانب الفردى ، والوطنى ، والمزدوج ، والروتينى ، والثقافى ، والاقتصادى ، والذاتى ، وجانب العمل نفسه . وتشمل هذه الجوانب القيمتين الداخلية والخارجية معاً . كذلك أبرزنا وجود هاتين القيمتين أيضاً فى عينة السعوديين .

وأخيراً تناولنا العلاقة بين العمل والفراغ . وذكرنا أربعة أنواع منها ، هى العلاقة الممتدة ، والمحايدة ، والعكسية ، والمتساوية . وأوضحنا أن الفروق بينها توجد فى الاهتمام الرئيسى للفرد ، وطبيعة العمل الذى يؤديه ونوع الرضا - الداخلى أو الخارجى - الذى يجده فيه ، والأنشطة الترفيهية التى يمارسها . ففى العلاقة الأولى يكون الفراغ امتداداً للعمل ، منمياً للفرد ، مساعداً له على اجادة عمله . وفى الثانية تكون أنشطة الفراغ مختلفة عن العمل ، وذات طبيعة استرخائية . وفى العلاقة الثالثة تلعب الأنشطة الترفيهية دوراً علاجياً أو تعويضياً لتخفيف توتر الفرد واحباطه . أما فى العلاقة الأخيرة فهى أساسية نظراًلتزايد وقت الفراغ . وذكرنا فى النهاية أن واجب الإدارة أن تقوم بمزيد من الدراسات حتى تتعرف على العلاقة بين العمل والفراغ والأنشطة التى يمارسها الأفراد ، حتى تساعدهم على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوازن بين العمل والفراغ .



المبحث الثانى

تصميم العمل

اهداف المبحث

عند انتهائك من قراءة هذا المبحث تكون قد :

* تفهمت أهمية تصميم العمل والمزايا التى يحققها التصميم الجيد .

* تعرفت على المنهج الذى تتبعه الإدارة العلمية فى تصميم العمل .

* استوعبت بعض الاتجاهات الحديثة فى تصميم العمل .

* تعرفت على الخطوات السليمة لتحليل الوظائف والتوصل إلى وصف واقعى لها .

وأخيراً * تلمست العلاقة بين خصائص الوظيفة وعوامل الرضا والنتائج المترتبة على ذلك .

عناصر الموضوع

- مقدمة
- الإدارة العلمية
- الاتجاهات الحديثة
- نموذج خصائص الوظيفة
- تحليل الوظائف
- خلاصة

نقاط للتفكير

١ - كان مدير الانتاج - وهو مهندس - يناقش زميله مدير الأفراد فى الأسس التى يجب الاستناد إليها فى تصميم العمل . وكان رأى الأول أن يلتفت إلى النواحى الفنية التى ترفع كفاءة العمل . أما العامل فسوف يتكيف لهذه النواحى بعد تدريبه وتكرار ممارسته لوظيفته . ولكن مدير الأفراد لم يوافقه على ذلك . وكان يعتقد أنه لابد من بحث العناصر المتعلقة برغبة العامل ودوافعه ورضاه . إلا أن مهندس الانتاج كان يرى أنه لو أخذنا كل هذه العناصر فى الاعتبار ، فلن يتاح تصميم العمل بشكل جيد . ذلك لأن الفروق الفردية بين الناس كثيرة ، وليس من الممكن تطويع تصميم كل وظيفة لها . وعند هذه النقطة دخل أحد عمال قسم الصيانة التابع لادارة الانتاج . وأخذ يشكو لمدير الانتاج من أن

العمل الذى يؤديه روتينى ممل ، لا يمتص الطاقات المتوفرة لديه ، وأنه لا يتيح له الفرصة للنمو والتطوير وتعلم معارات جديدة . فنظر مدير الأفراد إلى مدير الانتاج طويلاً ، بينما كان العامل ينتظر الرد .

٢ - « الوظيفة هى المجال الرئيسى لحياة الفرد ، فيها يؤدى واجبه الوطنى والاجتماعى ، ولها يقدم طاقاته ومواهبه ومهاراته ، ومنها يستمد الاشباع الملائم لحاجاته » أشرح هذه العبارة .

٣ - فكر فى ثلاث مزايا تجدها فى وظائف معينة - تعرفها أو سمعت عنها . ثم فكر فى ثلاث صعوبات أو عيوب تجدها فى هذه الوظائف . هل عندك اقتراحات لعلاج هذه الصعوبات ؟

٤ - ناقش ثلاث طرق لجمع البيانات عن الوظيفة - من خلال شاغلها ورئيسه المباشر - وقارن مزايا هذه الطرق ومشكلاتها .

٥ - فكر فى ثلاثة استخدامات لتحليل الوظائف والمزايا الناتجة عنه .

٦ - ما هو تصورك لما يجب أن تكون عليه الوظيفة التى تود الالتحاق بها فى المستقبل ؟

مقدمة

تنبع أهمية تصميم الوظائف التى يؤديها العاملون ، ليس فقط من ضرورة شغل الوظائف المناسبة بالأفراد الملائمين . ولكن أيضاً من ضرورة التأكد من أن المجهودات الإنسانية توجه إلى حيث يتم تحقيق هدف مزدوج وهو مصلحة كل من المنظمة والعاملين . أى أن تصميم الوظائف يجب أن يكون بالشكل الذى يحقق المزايا التالية :

(أ) ارتفاع الانتاجية والتى تسهل الوصول إلى الأهداف التى تحددها المنظمة .

(ب) زيادة الرضا الوظيفى للأفراد بحيث تهيؤ لهم وظائفهم اشباع حاجات معينة لديهم .

(ج) تقليل معدلات الغياب والتأخير والشكاوى والمنازعات ودوران العمل .

ومن ثم فإن تأثير تصميم العمل يشمل العمل والعامل ، والعلاقات ،والأدوات والأساليب ، والاجراءات والمعايير ، والبيانات والمعلومات . وقد اختلفت مدارس الفكر الادارى وما تبعها من ممارسات فى معالجة تصميم العمل . ونعرض فيما يلى للإدارة العلمية والاتجاهات الحديثة . ثم نناقش نموذج خصائص الوظيفة الذى يأخذ فى اعتباره خصائص الوظيفة ، وحالة الموظف النفسية ، والنتائج الشخصية والعملية المترتبة على ذلك . ثم نعرض بعد ذلك لتحليل الوظائف والخطوات الواجب اتباعها للوصول إلى وصف وظيفى واقعى سليم .

الإدارة العلمية

ربما ترجع الدراسة المنظمة العملية لتصميم العمل إلى تايلور - مؤسس مدرسة الإدارة العلمية . إلا أن هذا الموضوع كان يشغل أفكار الباحثين من قبل . فقد تحدث ابن خلدون فى مقدمته للتاريخ عن التخصص فى العمل ، باعتباره عنصراً أساسياً للتطور التاريخى يميز الحضارة عن البداوة . كما تناول آدم سميث أيضاً موضوع التخصص فى العمل فى كتابه المشهور ثروة الأمم ، وشرح لذلك عمليات تصنيع الأقلام . كذلك كان من أعمال بابيج الحديث عن عمليات التصنيع ، وتقسيم العمل إلى جزئيات وأقسام

صغيرة ذات درجات مختلفة من المهارة والسرعة والتكرار . ودراسة العمل عن طريق ملاحظة العامل أثناء تأدية عمله . كما كانت هناك محاولات متفرقة لرجال مشهورين مثل ليونارد دافنشى ، وجيمس وات ، وأون وغيرهم [١] . إلا أن تايلور وضع الأسس العلمية لدراسة العمل ، حيث كانت زيادة الانتاجية تسيطر على ذهنه . وكانت سبيله إلى ذلك هى تحليل الجانب المادى أو الفسيولوجى للعمل . فوضع لذلك ما يعرف الآن بهندسة الوظيفة ، والتى تعنى بالمنتج ، والعملية ، والتصميم الكلى ، وترتيب المصنع ، والاجراءات النمطية للتشغيل ، ومقاييس للعمل ، وطرق أداء العمل ، وعلاقة الرجال بالآلات [٢] . وذلك حتى يمكن التوصل إلى ما أسماه تايلور بالطريقة المثلى لأداء العمل . وكان منهجه فى ذلك ما يلى :

١- تقسيم العمل بحيث يتخصص الفرد فى وظيفة معينة يؤديها طبقاً لاجراءات وقواعد محددة ، يتبعها كل من يؤدى نفس الوظيفة .

٢- الاختيار الدقيق للعامل بحيث يوجه للعمل الذى يستطيع القيام به ثم التدريب المنظم قبل استلام العامل لوظيفته وأثناءها ، بعد أن كان العامل فى السابق يختار عمله بنفسه ويدرب نفسه على اجادته بقدر ما يستطيع [٣] . لذلك فإن من وظائف المشرفين كما حددها تايلور « تعليم » المرؤوسين [٤] .

٣ - تشجيع العامل باعطائه حوافز مالية عندما يقدم الانتاج المطلوب منه حسب المستويات الموضوعة . وتزيد هذه الحوافز وتقل تبعاً لزيادة الانتاجية وانخفاضها .

وقد اعتبر تايلور أن زيادة الانتاجية مسئولية مشتركة بين الإدارة والعاملين . وأن على الطرفين التعاون لتحقيقها . لذلك فإنه فصل وظيفة التخطيط عن التنفيذ . وأسند

(1) R.M. Currie, and J.E. Faraday, Work Study, 4th ed. (London : ElBS and Pitman, 1982), Ch. 1.

(2) F. Luthans, Organizational Behavior, 3rd ed. (Auckland : Mc Graw–Hill, 1981), p. 216.

(3) I.L., Gibson, J.M. Ivancevich, and J.H. Donnoly, Jr. Organizations : Behavior, Structure, Processes 4th ed., (Plano : Bus. Pub., 1982), p. 323.

(4) Feldmen & Arnold, op.cit., p. 229.

الأولى للإدارة باتباع الأسلوب العلمى فى تقسيم العمل ، وتحليله ، ووضع الخطوات والاجراءات المحددة لأدائه ، وتدريب القائمين عليه ، ووضع التصميم الملائم للمصنع وترتيب الآلات . وأما بالنسبة للعاملين فيقع عليهم عبء استيعاب ما يلقى عليهم من توجيهات ، وبذل المجهود اللازم لتحقيق النتائج المستهدفة بأكبر درجة من الكفاءة .

الاتجاهات الحديثة

وقد حقق اتباع تعاليم مدرسة الإدارة العلمية نتائج ايجابية مثل زيادة الانتاجية ، وتخفيض معدلات الأجور ، واختصار الوقت اللازم للتدريب ، وقصر دورة العمل ، وقلة مستوى المهارة المطلوبة من العامل ، وسهولة احلال شخص مكان آخر لأداء نفس الوظيفة [٥] . ولكن من جهة أخرى فقد أسفرت التجربة عن بعض النتائج السلبية مثل انخفاض الروح المعنوية ، وزيادة الروتينية والملل ، وعدم الرضا ، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل ، وكذلك انخفاض الجودة [٦] . وذلك بسبب اغفال الجوانب الإنسانية الهامة ، وعلى رأسها رغبة الفرد فى أداء العمل . ونوع الحاجات والدوافع التى يهدف إلى اشباعها فى عمله . والعلاقات الاجتماعية التى يجدها مع الزملاء والرؤساء والجمهور - إن كان لوظيفته اتصال بالجمهور الخارجى .

لذلك نبهت مدرسة العلاقات الانسانية - بعد تجاربها المشهورة فى مصانع الهوثورن بشركة ويسترن اليكتريك والتى وجهت اهتمام المفكرين إلى العنصر الإنسانى فى الإنتاج وأرست القواعد لكثير من السياسات الإدارية المتعلقة بالأفراد - إلى ضرورة أخذ دوافع العاملين فى الاعتبار ، وكذلك تأثير التنظيم غير الرسمى وجماعات العمل . ومن ثم أخذ الباحثون يهتمون فى تصميم العمل بمدى اشباع الوظيفة لحاجات الفرد - ليس من الجانب المادى فقط ، ولكن أيضاً النفسى والاجتماعى . إلا أن مجهودات المنظمات والأجهزة المختلفة عندما اتبعت تعاليم العلاقات الإنسانية ، اقتصرت فقط على توفير جو

(5) T.T. Herber, Dimensions of Organizational Behavior (New York : Macmillan, 1976), p. 464.

(6) Luthans, op.cit., p. 216.

من الاحترام المتبادل والعلاقات الودية والمشاركة . ولم يكن هناك تغير جذري في تصميم العمل ، أو اعادة تركيب الوظائف بالشكل الذي يأخذ في الاعتبار مصلحة كل من العمل والعامل .

وقد تتابعت الدراسات والبحوث ، متأثرة بتوجيهات مدرسة العلاقات الإنسانية ، ومضيفة عليها أبعاداً جديدة . وقد كان لنظرية العوامل الدافعة والصحية لهيرزبرج أثر كبير في التعرف على العوامل الوظيفية التي تسبب رضا العاملين أو سخطهم . كما ظهرت في الأفق سياسة التوسع الوظيفي ، ثم الاثراء الوظيفي ، والتي نشرحها بالتفصيل في المبحث الثالث . والتي تعني بتصميم الوظيفة بالشكل الذي يكبر حجمها ويوسع نطاقها ، فيحقق لشاغلها اشباع حاجاته النفسية والذهنية ، مثل احترام النفس واثبات الذات واعتراف الآخرين .

وكان من المجهودات التي أجريت في مجال تصميم الوظيفة حديثاً ، النموذج الذي وضعه تيرنر ، ولورنس ، الذي يتضمن خصائص العمل الضرورية . وقد حدد الباحثان ست خصائص وظيفية تؤثر في انتظام الأفراد في أعمالهم ، ورضاهم عن الوظائف التي يمارسونها [٧] . وهذه الخصائص هي :

١- التنوع : ويعني اختلاف الواجبات والعمليات التي يؤديها الفرد ، وكذلك تنوع المعدات والاجراءات المستخدمة في العمل .

٢- الذاتية أو الاستقلال : وتعبر هذه الخاصية عن درجة التصرف التي يملكها العامل تجاه عمله ، سواء أكان ذلك في توقيت جزئيات العمل أو اختيار المعدات المستخدمة أو تحديد الاجراءات التي يتبعها .

٣- العلاقات الاجتماعية المحددة في العمل : وهي تلك الصلات - الأفقية والرأسية - التي يتطلبها تنفيذ العمل .

٤- فرص العلاقات الاجتماعية : وتعبر هذه الخاصية عن المجالات التي يجدها العامل فعلاً لاقامة العلاقات المختلفة مع زملائه ورؤسائه . وكذلك تلك العلاقات الاختيارية التي يقيمها مع الآخرين في المنظمة .

(7) Feldman & Arnold, op.cit., p. 239.

٥- **المعلومات والمهارات المطلوبة للعمل** : والتى بدونها لا يستطيع الفرد اتمام الوظيفة التى يؤديها .

٦- **المسئولية** ، تجاه النتائج التى يحققها الفرد فى عمله .

وقد وجد الباحثان أن الخصائص الست المذكورة كان لها تأثير على انتظام العاملين ورضاهم ، فى حالة أولئك الذين يعيشون فى الريف والمدن الصغيرة . بينما لم يكن لها تأثير على الانتظام والرضا عند الذين يقيمون فى المدن . أى أن وجهة نظر العاملين تجاه هذه الخصائص تأثرت بالخلفية الثقافية لهؤلاء العاملين (٨) .

ثم تطورت البحوث بعد ذلك ، فوضع هاكمان ، ولولر ، نموذجاً آخر لخصائص العمل ، يتضمن ستاً منها ، وربطاه بالحاجات أو الدوافع الراقية التى توجد عند الأفراد ، وهى حاجات النمو واثبات الذات والتطوير . وقد وجدا أن هناك علاقة بين توفر هذه الخصائص ودرجة رضا الأفراد ، إذ تزيد الأخيرة مع وجود الأولى ، وذلك ينطبق فقط على الأفراد الذين ترتفع عندهم حاجة اثبات الذات (٩) . أما هذه الخصائص فهى :

١- **التنويع** .

٢- **الذاتية والاستقلال** ، وقد ذكرناهما آنفاً .

٣- **اكمال العمل** : وتعبر هذه الخاصية عما إذا كان العامل يؤدى جزءاً كاملاً من العمل وتنسب النتائج المحققة فيه إلى مجهوداته .

٤- **التغذية العكسية** : أى امداد الفرد بمعلومات عن النتائج التى يحققها ، ومدى جودتها واسهامها فى بلوغ الأهداف المطلوبة .

٥- **التعامل مع الآخرين** : ويعبر هذا عن الاتصالات التى يتطلبها اتمام العمل .

٦- **فرص الصداقة والعلاقات مع الزملاء والرؤساء** .

(8) T. Wall, "Job Redesign and Employee Participation," in P. Warr (ed.), Psychology At Work, 2nd ed. (Harmondsworth : Penguin, 1981), p. 267.
(9) Luthans, op.cit., p. 221.

نموذج خصائص الوظيفة

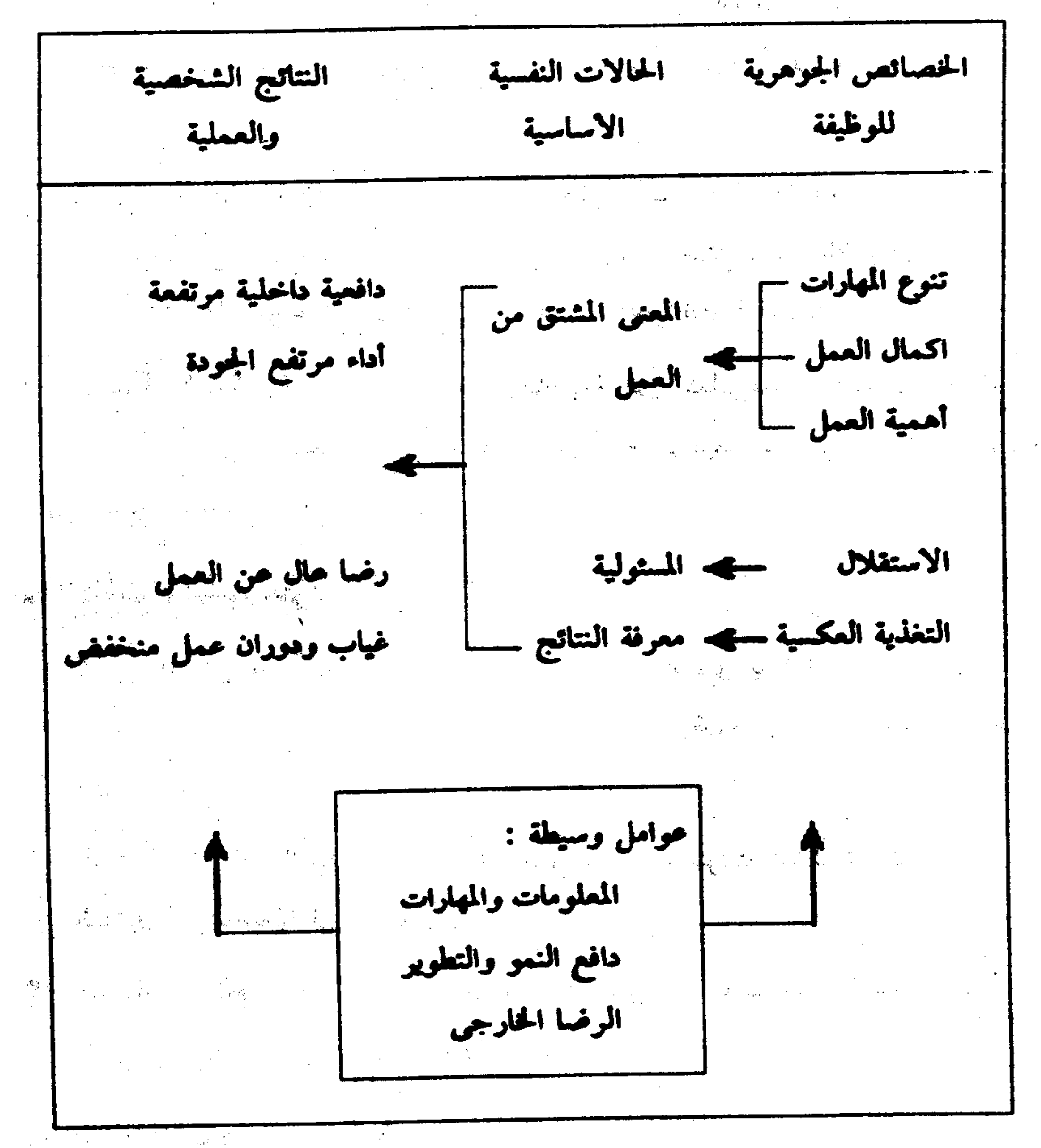
وقد مهد النموذجان السابقان لنموذج آخر أكثر تنظيماً وأوسع شمولاً ، والذى يحدد فيه واضعاه - هاكمان وأولدام - الخصائص الوظيفية ، ويربطانها بالحالات النفسية للفرد ، والنتائج التى تسفر عنها هذه الحالات والخصائص . ويتضمن هذا النموذج - الذى أطلق عليه الباحثان اسم نموذج خصائص الوظيفة - كما نوضح فى شكل (٢/ ١) خمس خصائص جوهرية للوظيفة هى تنوع المهارات ، واكمال العمل ، وأهمية العمل ، والاستقلال ، والتغذية العكسية . وهذه الخصائص الخمس تؤثر فى الحالات النفسية التى يوجد عليها الفرد ، وهى المعنى الذى يشتقه من عمله ، والمسئولية ، ومعرفة النتائج . فأما الخصائص الثلاث الأولى وهى تنوع المهارات واكمال العمل وأهمية العمل ، فتحدث أثرها على الحالة النفسية الأولى ، وهى المعنى أو الجدوى التى يحسها الفرد من أداء عمله . وأما الخاصية الرابعة وهى الاستقلال ، فتؤثر على الحالة النفسية الثانية وهى الشعور بالمسئولية . وأخيراً فإن الخاصية الخامسة وهى التغذية العكسية فتؤدى إلى الحالة النفسية الثالثة وهى معرفة النتائج . ونورد فيما يلى بياناً لهذه الخصائص الوظيفية والأحوال النفسية الناشئة عنها ، ثم النتائج الشخصية والعملية المترتبة بدورها على هذه الجوانب النفسية .

(أ) الخصائص الجوهرية للوظيفة

١- **تنوع المهارات** : وتعنى هذه الخاصية اختلاف الأنشطة التى تتطلبها الوظيفة ، وما يترتب على ذلك من اختلاف وتنوع المهارات والمواهب والقدرات العقلية والجسمية اللازمة لأداء هذه الأنشطة .

٢- **اكمال العمل** : وتعبر هذه الخاصية التى تستخدم فيها لفظة الهوية [١٠] ، عن أداء الفرد لجزء من العمل بأكمله ، والوصول إلى نتيجة محددة ملموسة تنسب إليه .

(10) Task identity.



المصدر : دانيال فلدمان ، هيو آرنولد ، ادارة السلوك الفردى والجماعى فى المنظمات ، أوكلاند : ماكجروهل ، ١٩٨٣ ، ص ٢٤٥ .

شكل (١/٢) : نموذج خصائص الوظيفة - هاكمان ، أولدهام

٣- **أهمية العمل :** وتتعلق هذه الصفة بمدى تأثير الوظيفة التى يؤديها الفرد على الآخرين ، وأهميتها لمعاشهم وأعمالهم وعلاقاتهم ، سواء أكان ذلك داخل المنظمة أو خارجها .

٤- **الذاتية أو الاستقلال :** ويعنى - كما ذكرنا آنفاً - درجة الحرية والاستقلالية والتصرف التى تتاح للفرد فى تقرير أمور وظيفته ، مثل اتخاذ القرارات ، ووضع جداول العمل ، واختيار طرق أدائه ، وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها .

٥- **التغذية العكسية :** وتشير هذه الخاصية إلى المعلومات والحقائق الحاضرة الواضحة التى يستمدها الفرد مباشرة من أدائه لوظيفته ، عن جودة هذا الأداء والنتائج المحصلة ومدى فعاليتها .

(ب) الحالات النفسية للفرد

١- **المعنى المشتق من العمل :** أو المدلول والمغزى الذى يعطيه الفرد لوظيفته ، وينتج عن شعور الفرد بأهمية وظيفته ، وقيمتها ، وضرورتها للمنظمة التى يعمل فيها .

٢- **المسؤولية :** أى شعور الفرد بتبعية العمل له ، ومسئوليته المباشرة والشخصية عن النتائج التى يحققها فى وظيفته .

٣- **معرفة النتائج :** وتعنى أن الفرد يجب أن يعرف - بصورة منتظمة ومستمرة - نتائج عمله ومدى جودتها ومقابلتها للمستويات الموضوعة .

(ج) النتائج الشخصية والعملية

١- **الدافعية الداخلية :** ويقصد بالدافعية أو التحفيز الداخلى أن رغبة الفرد فى العمل تنبع من ذاته داخلياً . وهو ما أشرنا إليه فى المبحث الأول من المعنى أو القيمة الداخلية للعمل . وليس بسبب المؤثرات الخارجية مثل عوامل الأجر أو الزملاء أو الإشراف .

٢- **أداء مرتفع الجودة** : ويعنى موافقة النتائج التى يصل إليها الفرد للمعايير والمستويات المحددة ، وقلة الأخطاء والانحرافات .

٣- **رضا عال عن العمل** : وقد أكدنا فى المبحث الأول أن ارتفاع القيمة الداخلية للعمل يؤدى إلى تكثيف الرضا تجاه العمل .

٤- **معدلات منخفضة من الغياب ودوران العمل** : ومن المعقول أن يقل غياب الموظف أو العامل عن عمله إذا أحب هذا العمل ووجد فيه ما يحقق له الحالات النفسية التى يرضاها . كذلك فإن ترك الأفراد للوظائف التى يشغلونها (دوران العمل) ينخفض أيضاً . ونناقش ذلك بتفصيل أكثر مؤخراً فى المبحث الخاص بانتظام العاملين .

يصور النموذج المذكور إذن علاقة منطقية ومقبولة بين الخصائص الجوهرية للوظيفة ، والحالات النفسية التى تنتج عنها . فيفرض أنه عندما يزيد الرضا الداخلى - الذى ينبع من داخل الفرد وليس بسبب عوامل خارجية - فإن الأداء الجيد يعطى للفرد احساساً ايجابياً ويشبع حاجاته النفسية . وعلى العكس عندما يقل الرضا الداخلى فإن الأداء الضعيف يحدث شعوراً سلبياً ويصيب الفرد باحباط . ويمكن تبعاً لهذا النموذج التنبؤ بالدافعية التى يوجد عليها الفرد ، ومن ثم مدى اقباله أو اعراضه عن الوظيفة ، بواسطة تفاعل الخصائص الجوهرية للوظيفة ، وذلك حسب المعادلة الآتية [١١] ، التى تضاف فيها الخصائص الثلاث الأولى إلى بعضها ، نظراً لتأثيرها فى حالة نفسية واحدة هى المعنى المشتق من العمل . أما الخاصيتان الأخريان فتؤثران فى الشعور بالمسئولية ومعرفة النتائج على التوالى .

درجة الدافعية المتوقعة = { (تنوع المهارات + اكمال العمل + أهمية العمل) / ٣ } ×

الاستقلال × التغذية العكسية

---

(11) Luthans, op.cit., p. 224.

وتعنى الإضافة فى خصائص تنوع المهارات ، واكمال العمل ، وأهمية العمل ، أن غياب إحدى هذه الخصائص أو اثنتين منهما أو نقصهما ، لا يلغى المعنى الذى يشتقه الفرد من وظيفته ، بل يوجد هذا المعنى أو درجة معينة منه بوجود احدى هذه الخصائص (١٢) . أما علاقة الضرب بين الخصائص الخمس مجتمعة ، الثلاث الأولى × الاستقلال × التغذية العكسية ، فتعنى أنه إذا غابت احداها أو نقصت فإن النتيجة الكلية - أى الدافعية المتوقعة للفرد - تنقص أو تغيب كذلك .

غير أن الأمر ليس بهذه السهولة ، فلا تزال هناك عناصر أخرى تؤثر فى الموضوع ، وتعتبر عناصر وسيطة تحدث أثرها - كما يبرز الباحثان اللذان يصنفانها تحت الفروق الفردية - على الدرجة التى تؤدى بها الخصائص الوظيفية الخمس إلى الحالات النفسية الثلاث . وكذلك على الدرجة التى تؤدى بها هذه الحالات النفسية إلى الدافعية الداخلية (١٣) . أما هذه العناصر الوسيطة فهى المعلومات والمهارات ، وحاجة النمو والتطوير ، وعوامل الرضا الخارجى ، وذلك كما نوضح فيما يلى :

١- **المعلومات والمهارات** : لا يكفى أن يكون الشخص راغباً فى العمل حتى يؤديه ، بل لابد من توفر عنصر القدرة ، والذى يتكون من المعرفة والمعلومات ، والمهارات اللازمة لأداء هذا العمل على الوجه المرغوب (١٤) . أى أن القدرة تعزز الرغبة وتزيد - إذا توفرت بالقدر المطلوب للأداء الجيد - من درجة الرضا الداخلى عند الفرد . وكما يختلف الأفراد فى درجات الرغبة التى توجد عندهم لأداء عمل ما ، كذلك فإنهم يختلفون فى المعلومات والمهارات التى يحوزونها . وفى استجابتهم لمجهودات التدريب التى تبذل لتكثيف المعلومات وصقل المهارات .

٢- **حاجة النمو والتطوير** : وهى حاجة راقية للاستقلال والتحصيل والمساهمة فى تحقيق الأهداف . وهى تعبر عن رغبة الفرد فى توسيع المدارك والمعلومات وزيادة

(12) Arnold, op.cit., p. 242.
(13) Ibid; p. 244.

(١٤) لمناقشة أوسع ، أنظر :
على محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنسانى فى إدارة الإنتاج ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٠ ، المبحث الرابع عشر .

المهارات والمواهب وتعميق الخبرات والتجارب . وتؤثر هذه الحاجة على القيمة أو درجة الأهمية التى يعطيها الفرد للتحدى واستخدام حكمه وتقديره الخاص ، والفرص المتاحة لتحقيق النتائج [(١٥)] . فكلما قويت حاجة الفرد للنمو والتطوير ، ارتفعت رغبته فى أداء الأعمال التى يتوفر فيها عنصر التحدى . وزاد بحثه عن الفرص التى تحقق له النجاح والصعود فى سلم الخبرات . أى أن الفرد فى هذه الحال يقبل على الوظائف التى تتوفر فيها الدافعية الداخلية ، ويصل إلى الحالات النفسية - الأساسية - المعنى والمسئولية والنتائج [(١٦)] . وبالعكس لا يهتم الفرد بمثل هذه الفرص إذا كانت حاجته للنمو والتطوير والرقى ، منخفضة أو متواضعة . ونرى فى المبحث الثالث أن الإثراء الوظيفى يلائم الأفراد الذين يبحثون عن عنصر التحدى وتأكيد الذات والفرص التى تختبر قدراتهم وتعمق تجاربهم .

٣- **الرضا الخارجى :** ويوضح هذا العنصر أن هناك عوامل أخرى إلى جانب طبيعة العمل ، توجد فى محيط أو بيئة العمل ، تحدث أثرها على دافعية الفرد ورضاه . مثل هذه العوامل هى الأجر ، والأمان ، والاشراف . والتى يجب أن يتوفر القدر اللازم المرضى منها حتى يقبل الفرد على عمله بالرغبة المطلوبة . فحتى مع وجود العمل الذى يشبع الحاجات النفسية للعامل ، فإن غياب الأجر الملائم ، أو نقص عنصر الأمان ، أو سوء أساليب الأشراف ، أو عدم توافق الزملاء - كل ذلك يقلل من رضاه ، ويخفض من رغبته أو اقباله على العمل . وكما يختلف الأفراد فى معلوماتهم ومهاراتهم ، وفى قوة أو ضعف دافع النمو والتطوير . فكذلك يختلفون فى مقدار الأهمية الذى يعطونه لكل من عوامل الرضا الخارجى . ومن ثم ردود أفعالهم تجاه توفر أو غياب القدر المناسب من هذه العوامل . فمن الناس من يعطى المرتب أكبر قدر من الأهمية . فإذا كان مرتبه - فى نظره - قليلاً ، فإن درجة رضاه تقل . ويؤثر ذلك على دافعيته . ومنهم من يعول أهمية كبيرة على أساليب الاشراف ، مثل التقدير واتاحة الفرصة للمشاركة فى اتخاذ القرارات . فإذا

(15) Wall, in Warr, op.cit., p. 269.
(16) Steers, op.cit., p. 380.

لم يجد من رئيسه تشجيعاً أو تقديراً أو اشراكاً فى أمور وظيفته ، فإن قدراً من الإحباط يصيبه ويؤثر على دافعيته - حتى مع وجود العمل الملائم الذى يشبع حاجاته النفسية الأخرى . وقد أشرنا فى المبحث الأول إلى أن أحسن الأعمال ما توفرت فيه درجات كبيرة من كل من المعنى أو القيمة الداخلية والخارجية . وأن أسوأها ما غابت فيه هاتان القيمتان أو انحدرتا إلى درجة منخفضة جداً .

وقد أقبل الباحثون على نموذج الخصائص الوظيفية وأخضعوه لمختلف الاختبارات . وقد أسفرت بعض البحوث عن تأييد لهذا النموذج ، فعززت افتراضاته ، من حيث وجود علاقة قوية بين توفر الخصائص الجوهرية للوظيفية ، وارتفاع دافعية الفرد الذى يؤدى هذه الوظيفة ، وكذلك درجة رضاه ، وزيادة هذه العلاقة فى حالة الأفراد الذين ترتفع عندهم دوافع النمو والتطوير (١٧) . ومن جهة ثانية وجدت بحوث أخرى أن مؤشرات الغياب ، ودوران العمل ، ومعدلات الأداء ، كان ارتباطهما ضعيفاً مع الخصائص الجوهرية للوظيفة . كما وجدت أن النموذج لا يساعد على التنبؤ بالأداء الوظيفى (١٨) . ثم أن من الصعوبة أيضاً قياس الحالات النفسية - وهى من الأشياء غير الملموسة والتى لا تخضع للملاحظة المباشرة .

وبالإضافة إلى هذا فإن النموذج أغفل بعض العوامل الوسيطة الهامة ، والتى تؤثر على اقبال الفرد على عمله ، ومستويات الأداء التى يحققها فيه . وهذه العوامل الهامة هى قيم الشخص وأخلاقياته التى يستمدها من الدين ، والعرف ، والتقاليد . والتى تشكل كثيراً من ادراكاته وتؤثر على دوافعه - كما نشرح فى المبحث الخاص بالدوافع . ونشير هنا إلى أن الفرد الذى ينظر للعمل على أنه عبادة - كما يفرض الله سبحانه وتعالى - فإن أولى درجات الرغبة فى العمل تتكون عنده . وبعد ذلك يأتى اختياره لنوع الوظيفة التى يفضلها . ثم رغبته فى التعلم والإفادة من التدريب الذى يتلقاه فى وظيفته - مع الأخذ فى الاعتبار توافق أعباء هذه الوظيفة وواجباتها مع قدراته وميوله . ثم يتبع ذلك حرصه على الأداء الجيد وتحمل المسئولية تجاه النتائج المحصلة - امتثالاً لأوامر الله

(17) Wall, in Warr, op.cit., p. 269.
(18) Steers, op.cit., p. 381.

وارضاء له جل وعلا . وقد وجد وانص أن عنصر « أخلاقيات العمل » له تأثير على رضا الموظف . وقد عرف هذه الأخلاقيات بأنها الاعتقاد بأن العمل يصقل الشخص ويطوره ، وأن قيمة العامل وأهميته تتحددان بأدائه الوظيفى [١٩] . ووجد أن الأفراد الذين كانت ترتفع عندهم أخلاقيات العمل ، كان رضاهم كبيراً فى الوظائف التى تتميز بثلاث من الخصائص الجوهرية المحددة فى النموذج - وهى التنويع ، واكمال العمل ، والاستقلال . بينما لم تكن هناك علاقة بين الرضا وهذه الخصائص الجوهرية فى حالة الأفراد الذين تتدنى عندهم أخلاقيات العمل .

كذلك فإن هناك مؤثرات أخرى ، منها القيم السائدة فى المجتمع ، والمفهوم أو المعنى الشائع بين الناس عن العمل ، ونظرتهم إلى العمل والفراغ ، واتجاهاتهم نحو عوامل الرضا المختلفة ، والأوزان أو درجات الأهمية التى يعطونها لكل من هذه العوامل . فقد يكون للأجر أو المرتب أهمية كبيرة عند بعض العاملين - حيث يهتم الناس فى هذه الأيام باقتناء مزيد من السلع الاستهلاكية التى تكاثرت فى الأعداد والأنواع والأسعار ، وأصبحت لها مدلولات اجتماعية وطبقية معينة . لذلك فكما أكدنا فى المبحث الأول ، قد يرضى الفرد نسبياً عن عمل لا تتوافر فيه الخصائص الجوهرية المذكورة بدرجة كبيرة ، أو بالدرجة التى كان يطمع فى وجودها . ولكن المرتب والحوافز والمزايا الأخرى التى يحصل عليها ، تعتبر فى نظره كافية مرضية ، فتجعله سعيداً . على أية حال ، فإن الأفراد كما نؤكد مراراً يختلفون . هذا بالإضافة إلى عامل الزمن وتأثيره على اتجاهات الأفراد ودوافعهم وسلوكهم خلال مراحله المختلفة . الأمر الذى يشير إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات للحصول على النتائج الدقيقة التى يمكن أن تفيد الإدارة فى تصميم الوظائف المختلفة ، التى تحقق أهدافها وتشبع دوافع العاملين .

وقد تابع هاكمان وأولدام بحوثهما ، فقاما بتصميم ما أسمياه باستقصاء أو قائمة تشخيص الوظيفة . والتى يعرضان فيها البنود الرئيسية لنموذجهما ، ومكونات هذه البنود ، وهى :

---

(19) L. Sigel, and I. Lane, Personnel and Organizational Psychology, (Homewood : Irwin, 1982), p. 278.

١ - الخصائص الخمس الجوهرية للوظيفة : تنوع المهارات ، واكمال العمل ، وأهمية العمل ، والاستقلال ، والتغذية العكسية .

٢ - الحالات النفسية الأساسية الثلاث : المعنى المشتق من العمل ، والمسئولية تجاه الانجازات المحققة ، ومعرفة النتائج .

٣ - النتائج الشخصية المحصلة : الرضا العام ، واشباع حاجة النمو ، والدافعية الداخلية المرتفعة .

٤ - عوامل الرضا الخارجي : الأمان الوظيفى ، والأجر ، والزملاء ، والاشراف .

٥ - حاجة الفرد للنمو والتطوير .

وقد وضعا لكل واحد من المكونات ميزان درجات يتراوح من واحدة إلى سبع - تعبيراً عن أدنى وأعلى درجات توفر العنصر المدروس . وتعطى هذه القائمة التشخيصية صورة للوظيفة كما يراها شاغلها ، من الزوايا المحددة التى يتضمنها نموذج خصائص الوظيفة [٢٠] . ولا تقف فائدة التشخيص عند هذا الحد ، بل إن هناك أسئلة معينة - نوردها فيما يلى - يثيرها المدير أو الخبير بعد أن يتعرف على الوظيفة المدروسة . ويتحدد على ضوء هذه الأسئلة مدى الحاجة إلى إعادة تصميم هذه الوظيفة .

١ - هل هناك مشكلة تتطلب الحل ، أو فرصة للتحسين يجب الإفادة منها ؟

٢ - هل تتضمن هذه المشكلة أو الفرصة - بصفة أساسية - دافعية الفرد ، ورضاه ، وفعالية نتائج العمل ؟

٣ - هل لتصميم الوظيفة ضلع رئيسى فى حدوث المشكلة المذكورة ؟

٤ - أى جوانب الوظيفة يحتاج إلى تحسين ؟

٥ - ما مدى استعداد العاملين للتغيير :

(أ) هل عندهم المهارات والمعلومات اللازمة للتحسين ؟

---

(20) Feldman & Arnold, op.cit., p. 247-8.

(ب) هل تتوفر عندهم الحاجة للنمو والتطوير ؟

(ج) هل هم راضون الآن عن العوامل التى تحيط بالوظيفة ، مثل الأجر والإشراف . . . ؟

٦ - ما مدى قبول أو استيعاب التنظيم الحالي للتغيير فى تصميم الوظائف ، وذلك من الجوانب التكنولوجية ، والإدارية ، والأفراد ؟

كذلك وضع باحثون آخرون اطاراً عاماً لما يجب أن تكون عليه الوظيفة ، بحيث تراعى الجوانب الإنسانية وفى نفس الوقت تحقق جوانب الكفاءة الانتاجية - مع مراعاة الاختلافات بين الوظائف . فمن الشروط والمعايير الأساسية مثلاً [٢١] :

١ - تناسق أجزاء الوظيفة ، بحيث تشكل واجباتها وأعباؤها عملاً واحداً متكاملاً .

٢ - تقسيم واجبات الوظيفة إلى أساسية ، وفرعية ، ومساعدة ، ووجود بعض التنويع فى هذه الواجبات ، والذى يعطى الفرد معنى لممارسته لهذه الواجبات .

٣ - امتصاص الوظيفة لطاقات الفرد وخبراته ومجهوداته ووقته ، بحيث تستغل هذه الموارد استغلالاً اقتصادياً أمثل .

٤ - وضع معايير محددة للأداء - كمية ونوعية ، وامداد الفرد بالمعلومات الكافية عن انجازاته ، ومدى مقابلة النتائج التى يحققها لهذه المعايير .

٥ - توفير الفرصة الملائمة للفرد للتعلم وتعميق قدراته ومهاراته ، سواء أكان ذلك بصفة مستمرة أثناء الممارسة الفعلية للوظيفة ، أو على فترات دورية فى برامج التدريب اللازم لتجويد أداء هذه الوظيفة .

٦ - المام الفرد وفهمه لدور وظيفته بالنسبة للجهاز الذى يعمل فيه ، ومدى مساهمتها فى تحقيق أهدافه ، وفى خدمة المجتمع الكبير .

(21) D. Biddle, and R. Evendan, Human Aspects of Management. (London : Institute of personnel Management, 1980), p. 182.

وتعكس الشروط السابقة نفس الخصائص الجوهرية للوظيفة ، والتى يتضمنها نموذج هاكمان وأولدام ، مثل اكمال العمل (بند ١) وتنوع المهارات (بند ٢) والتغذية العكسية (بند ٥) وأهمية العمل (بند ٦) .

كما قدم تشيس ، وآكويلانو ، ارشادات لتصميم الوظيفة ، على المستوى الفردى والجماعى [٢٢] . وذلك على النحو التالى (لاحظ أيضاً وجود الخصائص الجوهرية للوظيفة بشكل أكثر تفصيلاً) .

(أ) على المستوى الفردى

١ - أعط العامل المستوى المثالى للتنويع فى مهام وظيفته ، فالتنويع القليل يسبب الملل ، والتنويع الزائد يؤدى إلى نقص الكفاءة ، أما القدر المناسب من التنويع فيرفع الكفاءة ويذيب الروتينية .

٢ - ضع المهام المتنوعة والمرتبطة فى نفس الوقت ، فى ترتيب منطقى ذى معنى .

٣ - أعط العامل الزمن الكافى لدورة العمل .

٤ - اعطه بعض المسئولية فى تحديد المعايير الكمية والنوعية للعمل .

٥ - بلغه بالمعلومات اللازمة بالسرعة الواجبة - عن أدائه الوظيفى .

٦ - أضف بعض الاعدادات والأعمال الممهدة لتوسيع مجال الوظيفة .

٧ - اجعل مهام العمل تتطلب المهارة الكافية والمعلومات الملائمة والمجهود المناسب ، وذلك حتى تجعل الوظيفة محترمة فى عيون العامل والآخرين .

٨ - اجعل الوظيفة تعطى بعض المساهمة والقيمة للمنتج أو الخدمة النهائية التى تقدمها المنظمة .

(22) J.G. Monks, Operations Management : Theory and Problems (Tokyo : Mc Graw-Hill, 1977), p. 107.

(ب) على المستوى الجماعى

٩ - اهتم بتكامل مهام العمل ، والتناوب الوظيفى ، والتقارب بين العمال . وذلك فى المواقف التالية :

(أ) عندما تعتمد مهام العمل على بعضها ، حتى تساعد على التعاون والتفاهم بين أعضاء الجماعة .

(ب) عندما يصادف العامل صعوبات أو ضغوطاً ، حتى تقلل هذه الضغوط عن طريق الاتصال والعلاقات ، وبالتالى تقل الحوادث والأخطاء .

(ج) عندما لا تساهم الوظيفة مباشرة بقيمة ملحوظة فى المنتج النهائى .

١٠- فى حالة المسئولية الجماعية عن أداء وظائف متداخلة المهام يجب على الأعضاء :

(أ) أن يكون عندهم تصور واضح عن العمل الكلى الذى يسهمون فيه .

(ب) أن يكون عندهم قدر من المسئولية فى وضع المعايير .

(ج) أن يستلموا معلومات عن النتائج التى يحققونها .

(د) أن يمارسوا بعض أعمال الإعداد والفحص .

ويجب أن يراعى فى الإرشادات السابقة أن تكون محل دراسة وتعمق ، وأن تبحث احتمالات تطبيقها جيداً ، وتنفذ على مهل ، ويتفادى فى تنفيذها التغيير المفاجئ . هذا بالإضافة إلى فحص كل وظيفة على حدة ، حتى يتم تصميمها على الوجه الأنسب ، وأخذ العوامل الآتية فى الاعتبار .

(أ) نوع الوظيفة وتصنيفها وطبيعة العمل المؤدى فيها .

(ب) شخصية العامل ودوافعه واتجاهاته .

(ج) الامكانات المادية والفنية المتاحة .

(د) الظروف البيئية والاجتماعية المحيطة .

(هـ) وجهة نظر الإدارة العليا .

(و) الفوائد المتوقعة بالنسبة للمنظمة (نتائج العمل) .

(ز) المزايا المتوقعة بالنسبة للعامل (اشباع حاجاته) .

تحليل الوظائف

وننتقل الآن إلى تحليل الوظائف ، والذى تجريه الإدارة لكى تتوصل إلى وصف شامل للوظائف التى توجد فى الهيكل التنظيمى للمنظمة . وتهدف من ذلك إلى أن يتم اختيار الأفراد الملائمين ، وتعيينهم فى الوظائف التى تناسبهم .

وتتلخص مهمة الإدارة فى تحليل الوظائف ، فى تعريف الأنشطة والأعباء ، وجوانب السلوك المعينة التى تتضمنها الوظيفة . وتضع بذلك وصفاً للواجبات والمسئوليات الوظيفية ، وظروف العمل ، والتكنولوجيا المستخدمة فيه - من حيث العدد والآلات والطرق والأساليب - والعلاقات المتبادلة مع الوظائف الأخرى [٢٣] . كذلك يتضمن تحليل الوظائف ، تسجيلاً وتحليلاً للمتطلبات التى يجب توافرها فى شاغلى الوظيفة . وتنقسم هذه إلى المؤهلات ، والتدريب ، والمعلومات والخبرات والمهارات ، والمجهودات والمسئوليات . أى أن تحليل الوظائف يعتبر عملية جمع بيانات عن الوظيفة . وفحص هذه البيانات وتبويبها وتحليلها بالشكل الذى يؤدى إلى :

(أ) وصف واضح ، مفصل نسبياً ، للوظيفة .

(ب) مواصفات واضحة ، مفصلة نسبياً ، لشاغل الوظيفة .

خطوات التحليل

ولكى يجرى تحليل الوظائف على أساس سليم . فيجب أن تتبع فيه خطوات متسلسلة متكاملة هى : التخطيط لبرنامج التحليل ، والحصول على تأييد العاملين ، وجمع البيانات وتحليلها ، وإعداد قوائم الوصف ، واعتماده من الإدارة العليا . ونناقش فيما يلى هذه الخطوات .

(23) D. Crane, op.cit., p. 115.

اولاً : التخطيط لبرنامج تحليل الوظائف :

تقوم الإدارة هنا بتحديد الهدف من برنامج تحليل الوظائف . والذى يتبلور أساساً فى ايجاد وصف واقعى موضوعى للوظائف التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ، وتحديد المواصفات التى تشترطها مختلف الوظائف فى شاغليها . وذلك للمساعدة فى اتمام عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والأجور والحوافز ، بشكل أفضل . وبذلك تحدد الإدارة المجالات التى تنوى استخدام تحليل الوظائف فيها . فعندما تتوصل إلى توصيف دقيق للوظائف ، تستطيع أن تفيد منه فى اختيار الأفراد على أساس صحيح من التوفيق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات المرشح لشغلها . وتصميم الاختبارات اللازمة للكشف عن القدرات المطلوبة فى الأفراد . وكذلك تدريب العاملين على أساس واقعى من تحديد الاحتياجات التدريبية التى تظهر من خلال الوصف التفصيلى للوظيفة . وتقويم أداء الأفراد بناء على معايير موضوعية – وخاصة إذا استخدم فى وصف الوظيفة أسلوب الإدارة بالأهداف ، والذى يحدد للوظيفة التى يؤديها الفرد أهدافها والمعايير التى تقيس الأداء . كما يمكن أن تستخدم الإدارة بيانات وصف الوظيفة أيضاً فى ادارة حركة الأفراد – من نقل وندب وترقية واعارة وغيرها . وكذلك وضع نظم الأجور على أسس عادلة وموضوعية ، بحيث يؤجر شاغلو الوظائف المختلفة ، حسب الأعباء والمسئوليات والمجهودات التى تتضمنها هذه الوظائف ، وحسب الظروف والاشتراطات التى يتطلبها أداؤها ، كما يسهم وصف الوظائف فى تحديد الحوافز ، وتقرير أنصبة الأرباح ، وتعيين المزايا المعنوية والعينية التى يجب منحها للأفراد . كما أن هناك استخدامات أخرى متنوعة [٢٤] . مثل هيكلة الوظائف ، واعادة تنظيم الوظائف ، والتوسع الوظيفى ، والتصنيف المهنى ، والاستشارات المهنية ، وتنظيم ملفات الأفراد ، ومعالجة الشكاوى ، وتعيين طوائف معينة من العاملين – كالمعوقين مثلاً ، وادارة المفاوضات مع العمال ، والرقابة على التكاليف ، والتنبؤ بالتغيير .

(24) P. Pigors, and C. Myens, Personnel Administration : A Point of View and A Method, 8th ed. (New York : Mc Graw Hill, 1977), p. 239.

وبعد أن تحدد الإدارة هدفها من تحليل الوظائف والمجالات التى يستخدم فيها ، فإنها تضع بعض المعايير التى ترى الالتزام بها فى توصيف الوظائف . وأهم هذه المعايير هى [٢٥] : البعد الزمنى - حتى يكون وصف الوظيفة حديثاً وموقوتاً وملائماً للحالة التى توجد عليها هذه الوظيفة فعلاً . ومدى استيعابه أو مواكبته للتغيرات التى تحدث فيها . لذا فإنه يراجع عند الضرورة أو عند حدوث تغيرات تستلزم تعديل الوصف القائم حالياً . ثم هناك معيار ملائمة مسمى الوظيفة لمحتواها وطبيعة العمل التى تميزها عن غيرها من الوظائف . وكذلك ملائمة ملخص الوظيفة ومدى احتوائه ودلالته على أهم ملامحها الرئيسية . كما يوجد معيار درجة التفصيل التى يجب توفرها فى الوصف . ومدى شموله للبيانات والحقائق اللازمة عن الوظيفة ، والتى يجب أن يعرفها شاغل هذه الوظيفة . وهنا نجد أن تحليل الوظائف أقل تفصيلاً من دراسة الحركة التى تصل إلى أدق الجزئيات التى تتكون منها الوظيفة . وهناك أيضاً معيار التكاليف التى تتحملها الإدارة فى برنامج تحليل الوظائف ، والتى يجب أن تقارن بالمزايا التى تعود عليها من اجراء هذا التحليل . وبعبارة أخرى ، هل تبرر الفوائد المحققة فى اختيار الأفراد وتدريبهم وتقويم أدائهم . . . الخ على أساس سليم ، تلك النفقات التى تواجهها الإدارة فى تخطيط برنامج التحليل وتنفيذه والإشراف عليه ومتابعته ؟ ورغم أن الإجابة فى معظم الأحوال هى أن الفائدة كبيرة مقارنة بالتكاليف ، إلا أن الإدارة يجب أن تراعى اقتصاديات برنامج تحليل الوظائف .. وأن تضغط المصاريف المنفقة فيه بقدر الإمكان - دون أن تجور على جودة البرنامج . وأخيراً فهناك معيار امكانية تنفيذ البرنامج من حيث الوقت المطلوب لاتمامه ، والأفراد اللازمين للقيام بمهامه المختلفة ، من خبراء ومتخصصين وفنيين واداريين ومساعدين . هذا بالإضافة إلى المعدات والخامات اللازمة للتنفيذ .

وفى مرحلة التخطيط أيضاً تحدد الإدارة الوظائف التى ستقوم بوصفها ، ووضعها فى مجموعات معينة - كالوظائف الفنية والمهنية والإدارية والإشرافية والكتابية . والمواقع التى يتم توصيف الوظائف فيها - على مستوى المنظمة كلها مثلاً ، أو المركز الرئيسى فقط ، أو الفروع ، أو بعض هذه الفروع أو واحد منها .

(٢٥) ابراهيم الغمرى ، ادارة الأفراد والتطوير التنظيمى ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٤ ، ص ٢٣٣ - ٢٣٤ .

كما تقوم الإدارة بتفصيل خطة التنفيذ ، وتحديد طرق جمع البيانات والحقائق اللازمة لتحليل الوظائف . وتستند الإدارة فى ذلك إلى نوعين من البيانات ، الأولية والثانوية . فأما البيانات الأولية فهى الركيزة الحيوية للتحليل . وذلك لأنها تجمع من مصادرها الأساسية المباشرة ، وهى الأفراد - الموظفون والعمال - الذين يشغلون الوظائف المراد توصيفها ، ويمارسون فعلاً أعباءها وواجباتها . وإلى جانب هؤلاء يوجد الرؤساء المباشرون الذين يشرفون عليهم . والذين يعرفون الوظائف التى يقوم بها مرءوسوهم ، وواجبات هذه الوظائف ومسئولياتها وعلاقاتها ببعضها ، وغير ذلك من البيانات المفيدة . إلى جانب آرائهم ووجهات نظرهم تجاه هذه الوظائف من حيث درجة صعوبتها ، ومعايير أدائها ، والمعدات المستخدمة فيها ، والشروط الواجب توافرها فى شاغليها . ويتم جمع هذه البيانات الأولية من الأفراد - الرؤساء والمرءوسين - من ثلاث طرق ، تستخدم جميعاً فى أغلب الحالات .

١ - قوائم الاستقصاء ، التى توزع عليهم ويطلب منهم ملؤها بعناية . والتى تحتوى على الأسئلة التى تعطى الاجابات عنها البيانات المطلوبة .

٢ - المقابلة ، وذلك لتعزيز البيانات المجمعة من قوائم الاستقصاء أو زيادة شرحها أو تعميق فهمها أو الاضافة عليها . وكذلك مناقشة العامل فى بعض الأمور التى قد لا يتاح له التعبير عنها كتابة .

٣ - المشاهدة الفعلية للفرد أثناء قيامه بأداء مهام وظيفته - فى أوقات مختلفة وظروف متنوعة . وتسجيل عدة قراءات ، حتى يتم أخذ متوسطها ، والمقارنة بينها (مثلاً المجهودات التى يقوم بها الموظف المتعامل مع الجمهور فى أوقات الضغط أو المواسم ، والمعدات التى تلزمه ، والظروف المكانية مثل الاضاءة والتهوية . . . التى يجب توفيرها له) .

وإلى جانب هذه البيانات الأولية فهناك بيانات وحقائق أخرى تتوفر فى سجلات المنظمة ودفاترها وتقاريرها . وهى بيانات تغطى مساحات مختلفة زمنية (شهوراً أو سنوات) ومكانية (الإدارات والأقسام) . وتوجد فى عدة أماكن فى المنظمة - مثل ادارة

الأفراد أو شئون العاملين ، وادارة الانتاج ، وادارة الشئون القانونية ، وادارة التخطيط والمتابعة ، والادارة المالية ، وادارة التنظيم . والأمثلة على هذه البيانات الخرائط والأدلة التنظيمية ، وخرائط سير العمل - مثل خريطة تدفق المواد ، وخريطة نشاط العامل ، وخريطة مواقع أو محطات العمل ، وخريطة نشاط العامل والآلة ، ودليل الإجراءات ، وكشوف الأجور ، وميزانية الوظائف ، وكذلك اللوائح والتعليمات والقرارات الخاصة بالوظائف المراد توصيفها . وبالإضافة إلى هذا كله الوصف الوظيفى السابق - إن وجد ، وكذا الدراسات والبحوث التى تكون قد أجريت فى هذا المجال .

ثانياً: الحصول على تأييد العاملين:

وتريد الإدارة فى هذه الخطوة أن تكسب تأييد العاملين ، حتى يتعاونوا مع الإدارة باخلاص فى تنفيذ برنامج تحليل الوظائف . وتنبع أهمية كسب تعاونهم من سببين رئيسيين هما :

١ - إن هؤلاء الأفراد هم المصدر الأساسى للمعلومات التى يبنى عليها وصف الوظائف . ومن ثم يجب أن يسهموا بروح طيبة واستعداد صادق لاعطاء البيانات الحقيقية الدقيقة .

٢ - إن هؤلاء الأفراد هم أيضاً الذين سيتأثرون بالنتائج التى يمكن أن تترتب على توصيف الوظائف ، مثل تحسين سياسات التعيين والاختبارات والتدريب والأجور والحوافز وتقويم الأداء .

لذلك كان مهماً أن يتعاون كافة العاملين الذين يشملهم برنامج تحليل الوظائف . ولا يكون هذا التعاون متاحاً إلا إذا فهم هؤلاء الهدف من برنامج التحليل ، واقتنعوا به ، وتعرفوا على المجالات التى يستخدم فيها والنتائج المترتبة عليه . ولابد أن كل فرد سيسأل نفسه سؤالاً محدداً : ما هى نتائج هذا التحليل بالنسبة له . أو ما هو التغيير الذى سيلحق به أو بوظيفته ؟ وكذلك ما هى المزايا التى يمكن أن يجنيها من وراء التوصيف الجديد ، والأعباء المتوقعة منه (مزيد من الجهد مثلاً ، تدريب جديد ، معايير جديدة صعبة . . .) . ويجب هنا تقديم الاجابات الواضحة عن استفسارات العاملين ،

وامدادهم بالبيانات اللازمة التى تساعدهم على فهم الهدف من برنامج التحليل ، وخطوات تنفيذه ، والجدول الزمنى لهذه الخطوات وتوقيت بدايته ونهايته ، والوظائف التى يشملها التوصيف ، والدور المتوقع منهم ، والبيانات المطلوبة منهم ، والمساعدات التى يمكن أن ينالوها ، والأشخاص المتخصصين الذين يمكن أن يلجأوا إليهم .

ويكون ذلك عن طريق سلسلة من اللقاءات والاجتماعات (٢٦) ، وكذلك فرق العمل ، بين الرؤساء والمرؤوسين ، وبين هؤلاء وأعضاء اللجنة أو الفريق المشرف على تنفيذ برنامج تحليل الوظائف . بالإضافة إلى هذا النشرات والمذكرات - المبسطة والواضحة - التى توزع على العاملين - كل حسب مستواه الوظيفى ، والمهنى ، والفكرى ، للترويج للبرنامج المزمع تنفيذه .

ثالثاً: جمع المعلومات:

وربما كانت هذه الخطوة هي صلب برنامج تحليل الوظائف . إذ يتم فيها جمع البيانات والحقائق والأرقام اللازمة . ويتوقف نجاح البرنامج كله على سلامة هذه المرحلة ودقة تنفيذها ، وصحة البيانات المجمعة وحسن دلالتها . وتغطى البيانات التى يتم جمعها في هذه المرحلة - عن طريق الملاحظة والمقابلة واستقصاء المرءوسين والرؤساء - عدداً كبيراً من البنود التى يمكن وضعها بالنسبة لكل وظيفة تحت نطاق الوظيفة ، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى (٢٧) . ويشمل نطاق الوظيفة كلاً من مجالها ودرجة عمقها . فأما المجال فهو عدد الواجبات الوظيفية التى يمارسها العامل . وأما العمق فهو درجة حرية التصرف أو الصلاحيات التى يحوزها الفرد فى تقرير أمور وظيفته (ترتيب الواجبات ، التوقيت ، السرعة . . .) . وربما كان جمع البيانات عن مجال الوظيفة أيسر بكثير عن عمق الوظيفة أو تأثير شاغلها فيها . ذلك لأن هذا البند الأخير يختلف باختلاف الأفراد وشخصياتهم ودرجات نضوجهم وطموحهم . فقد يشغل شخصان وظيفتين متشابهتين ، ولكنك تجد لأحدهما تأثيراً أكبر من الآخر فى تقرير أمور

(٢٦) منصور فهمى ، ادارة القوى البشرية ، الجزء الأول : ادارة الأفراد ، الطبعة السادسة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢ ، ص ١٩١ - ١٩٢ .

(27) Gibson, et al., op.cit., p. 322.

وظيفته . لذلك فإن المقابلة تفيد هنا أكثر من قائمة الاستقصاء . وكذلك الملاحظة أو المشاهدة الفعلية للشخص أثناء قيامه بأعباء وظيفته .

وتصنف البيانات المجمعة - لتشمل بالنسبة لكل وظيفة : عنوان الوظيفة أو مسماها . والمستوى التنظيمي الذى تقع فيه . والإدارة أو القسم الذى توجد فيه . والدرجة أو الفئة الحالية التى تصنف فيها . والأعباء والواجبات التى تتكون منها - وتفصل هذه إلى عادية متكررة ، واضافية ، وغير عادية ، وموسمية ، ومؤقتة ، وعرضية . والمواد والخامات والمعدات والأجهزة المستخدمة فى أدائها . والمسئوليات التى تتضمنها الوظيفة - من مالية وفنية وادارية . والمجهودات - الجسمية والذهنية - الأساسية المطلوبة لأداءها . والظروف - المكانية والمادية - للعمل ، وما تتميز به هذه الظروف من صعوبة أو خطورة . وشروط شغل هذه الوظيفة من حيث المؤهلات والمهارات والطاقات والمواهب المختلفة . كما قد تتضمن البيانات المجمعة بيانات عن أسئلة محددة للعاملين ورؤسائهم المباشرين عن اقتراحاتهم للتحسين ومجالات التطوير .

وبعد أن تجمع هذه البيانات ، يتم ترتيبها ووضعها فى كشوف وصف مبدئية ، والتأكد من وضوحها واحتوائها على جميع البيانات المطلوبة . ثم تجرى مراجعة لهذه الكشوف مع شاغلى الوظائف ورؤسائهم . حتى يتدارك ما قد يكون هناك من ثغرات ، أو يستكمل ما قد يكون ناقصاً من البيانات . وتوضع بعد ذلك الكشوف الأخيرة للوصف الوظيفى . وتصنف حسب المجموعات الوظيفية المختلفة - الفنية والإدارية والمالية . . . وترمز بأرقام وحروف معينة ، حسب الإدارات والأقسام التى توجد فيها . وتشمل صحيفة وصف الوظيفة عادة على الأقسام الآتية [٢٨] :

(أ) بيانات نوعية مهنية : مسمى الوظيفة ، رقمها ، عدد الموظفين تحت نفس المسمى .

(ب) ملخص الوظيفة : اطار مختصر بعبارات شاملة محددة .

(ج) محتوى الوظيفة : ما هو العمل المؤدى ، كيف يؤدى ، أين ، لماذا ؟

---

(28) T.M. Husband, Work Analysis and Pay Structure (London : Mc Graw-Hill, 1976), p. 42.

(د) الحد الأدنى من المتطلبات : المهارات ، الجهد ، المسئولية ، ظروف العمل .

(هـ) ملاحظات وتحقيقات واقرار من جانب العامل والمشرف المباشر وممثل النقابة واختصاصى توصيف الوظائف .

أما إذا كانت المنظمة تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف ، فإن التوصيف الوظيفى يأخذ شكل ومضموناً آخرين . فأما المضمون فهو أن الإدارة بالأهداف تأخذ منطلقها من أهداف الوظيفة ، وليس أنشطتها . كما أن هذه الأهداف يتفق عليها من جانب الرئيس والمرءوس . ويشجع الأخير على أن يحدد أهدافاً شخصية له (كالترقية ، ومزيد من الحوافز ، وفرص النمو والتطوير) ، يحاول تحقيقها من خلال الوصول إلى أهداف العمل . ويتفق الرئيس والمرءوس بناء على هذه الأهداف على طريقة الأداء ، والمعايير التى تقاس بها النتائج [٢٩] . ومن ثم يأخذ الوصف الوظيفى شكلاً مختلفاً يتضمن البنود الآتية :

(أ) هدف الوظيفة ، والذى يجب أن يكون بقدر الإمكان محدداً زمنياً وكمياً ونوعياً .

(ب) ملخص للمهمة الأساسية ، والتى توضح فى عبارة دقيقة الملامح الرئيسية للوظيفة .

(ج) مجالات النتائج الرئيسية أو مناطق الفعالية ، وهى نقاط النهاية أو الوصول .

(د) الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه المجالات .

(هـ) المعلومات والبيانات اللازمة لممارسة هذه الأنشطة .

(و) الحد الأدنى من المؤهلات والمهارات المشترطة للوظيفة .

ويجب أن تتميز قوائم الوصف الوظيفى فى كل الأحوال بالبساطة والوضوح والتحديد ودرجة الشمول المطلوبة - أو كفاية المعلومات التى تحتويها - دون ايجاز مخل أو تفصيل زائد عن الحاجة .

كما يجب النظر إلى الوصف الوظيفى على أنه وسيلة وليس غاية فى حد ذاته . كذلك فإنه عملية مستمرة تهدر مراجعتها واعادة النظر فيها من حين لآخر . وذلك عند

(٢٩) للتوسع ، انظر : على محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف : النظرية والتطبيق . القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٤ .

حدوث التغيرات الآتية - أحدها أو بعضها أو كلها وهى تغير المنتجات وتغير التكنولوجيا المستخدمة ، سواء فى المعدات والآلات والخامات ، أو فى طريق الأداء وتغيرات فى الهيكل التنظيمى ، وتطور فى نشاط المنظمة أو توسعات جديدة فيها كذلك تجب مراجعة متطلبات الوظيفة من حين لآخر ، حتى يتم التأكد من ملائمة الأفراد والمعدات المستخدمة . فمثلاً يتجه كثير من المنظمات الآن إلى الآلية ، ومن ثم تقليل المجهود المطلوب من العامل . وتتطلب وظائف أخرى جهداً عقلياً ومشاركة أكبر من جانب شاغلها ، وبالتالى مزيداً من الخبرة والتعلم . وهذا ما أشرنا إليه فى المبحث الأول بالعامل المستنير أو المتعلم .

وهناك أخطاء يجب تحاشيها فى وصف الوظائف [٣٠] . مثل الخلط بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الموظف . واعطاء الوظيفة أهمية أكبر مما تستحق . وعدم دقة اللغة أو غموض الألفاظ المستخدمة وعموميتها . واختلاف التوصيفات إذا كان هناك أكثر من اختصاصى يقوم بعملية التوصيف .

ولكى تتحقق الفائدة المطلوبة من تحليل الوظائف ، وتتفادى الأخطاء التى ذكرناها ، فلابد من التخطيط لبرنامج التحليل كما أوضحنا ، والاختيار الجيد للأشخاص القائمين بالتوصيف وتدريبهم . ويجب أن يكون الاختصاصى محايداً ، وموضوعياً ، وقادراً على الإنصات . كما يجب الاتفاق على نمط واحد للتوصيف يراعيه القائمون به - على اختلاف قدراتهم .

رابعاً اعتماد التوصيف الوظيفى :

ويأخذ وصف الوظائف الصفة الرسمية عندما يتم اعتماده من قبل الإدارة العليا ، ويبدأ العمل به من تاريخ نشره على مستوى المنظمة كلها ، وابلاغه للإدارات والأقسام المعنية ، واتاحة الفرصة للمعنيين للاطلاع عليه . وعندما يتضمن التوصيف الجديد تغييراً فى الوظائف ، فإن الاجراءات تتخذ لتطبيق التعديلات الوظيفية اللازمة ، سواء أكان ذلك فى مجال الوظيفة ، أو عمقها ، أو علاقاتها مع الوظائف الأخرى .

---

(30) Husband, op.cit., p. 44.

خلاصة

كان اهتمامنا فى هذا المبحث موجهاً إلى تصميم العمل . فأكدنا أن أهمية الموضوع تنبع من ضرورة أن يتم تصميم العمل بالشكل الذى يكفل جودة الأداء وزيادة الانتاجية واشباع حاجات الأفراد وزيادة رضاهم الوظيفى . ثم ذكرنا أن الإدارة العلمية تناولت الجوانب الفنية والمادية للعمل ، وأرست قواعد ما يعرف بهندسة الوظيفة ، للتوصل إلى الطريقة المثلى للأداء .وذلك بتقسيم العمل وأداء جزئياته حسب قواعد واجراءات محددة . والاختبار الدقيق للعامل ، وتدريبه ، وتحفيزه مادياً ، والتزامه بأداء دوره بالعناية الواجبة . وذكرنا أن مدرسة العلاقات الإنسانية نبهت الأذهان للجوانب الإنسانية - رغبات الأفراد وحاجاتهم النفسية والاجتماعية - والتى يترتب على اهمالها ضعف الروح المعنوية وانخفاض مستويات الأداء وزيادة معدلات الغياب والشكاوى ودوران العمل .

ثم تناولنا المجهودات التى أجريت حديثاً فى تصميم العمل . فعرضنا لنموذج خصائص العمل الضرورية ، ونموذج خصائص العمل ، ثم نموذج خصائص الوظيفة الذى يأخذ فى اعتباره مجموعة من العناصر المتفاعلة . وهى الخصائص الجوهرية للوظيفة ، والحالات النفسية الأساسية المترتبة عليها ، ثم النتائج الشخصية والعملية . فأما الخصائص الجوهرية فهى تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل . واكمال العمل ، أى أداء الجزء المكلف به الفرد من أوله إلى آخره والوصول إلى انجازاته . وأهمية العمل للآخرين - فى المنظمة والمجتمع . والاستقلال والذاتية واستخدام التصرف والحكم الخاص . والتغذية العكسية ، أى استقاء معلومات مباشرة عن الأداء الوظيفى . وأما الحالات النفسية الأساسية فهى المعنى أو المغزى الذى يشتقه الفرد من وظيفته . والشعور بالمسئولية تجاه الانجازات المحققة . ومعرفة نتائج العمل ومدى سلامتها وموافقتها للأهداف والمعايير المحددة . وأما النتائج المترتبة على هذه الحالات النفسية فهى ارتفاع الدافعية الداخلية - النابعة من ذات الفرد ، وجودة الأداء ، وزيادة الرضا عن العمل ، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل . ثم عرضنا العوامل الوسيطة التى تؤثر على الجوانب السابقة ، وهى المعلومات والمهارات التى يحوزها الفرد والتى تمكنه من أداء

عمله ، وحاجة الفرد للنمو والتطوير ، ثم الرضا الخارجي عن الأجر ، والأمان ، والزملاء ، والاشراف .

وأشرنا إلى أن البحوث تتابعت لاختبار هذا النموذج . فثبتت صحته فى بعضها ، وأخفق أمام بعضها الآخر . ثم أكدنا أن هناك عوامل أخرى هامة تحدث أثرها على رغبة الفرد ودرجة اقباله على عمله ومستويات الأداء التى يحققها فيه . وهذه العوامل هى قيم الشخص وأخلاقياته ، التى تنبع من الدين والعرف والتقاليد ، والقيم السائدة فى المجتمع ، ومفهوم العمل بين الناس ، ونظرتهم للعمل والفراغ وعوامل الرضا ، والأهمية التى يعطونها لهذه العوامل .

وعرضنا كذلك لبعض المعايير والأسس التى تجب مراعاتها عند تصميم الوظائف . وأكدنا أن اتباع هذه المعايير يجب أن يتم فى اطار دراسة متعمقة لكل وظيفة وطبيعة العمل الذى تتضمنه . ودراسة العامل وشخصيته ودوافعه . ثم دراسة الظروف المحيطة - الفنية والتنظيمية ، وذلك حتى يمكن التوصل إلى التصميم الذى يناسب كل وظيفة على حدة ، بالشكل الذى يرفع مستويات أدائها من ناحية ، ويحقق رضا شاغلها من ناحية أخرى .

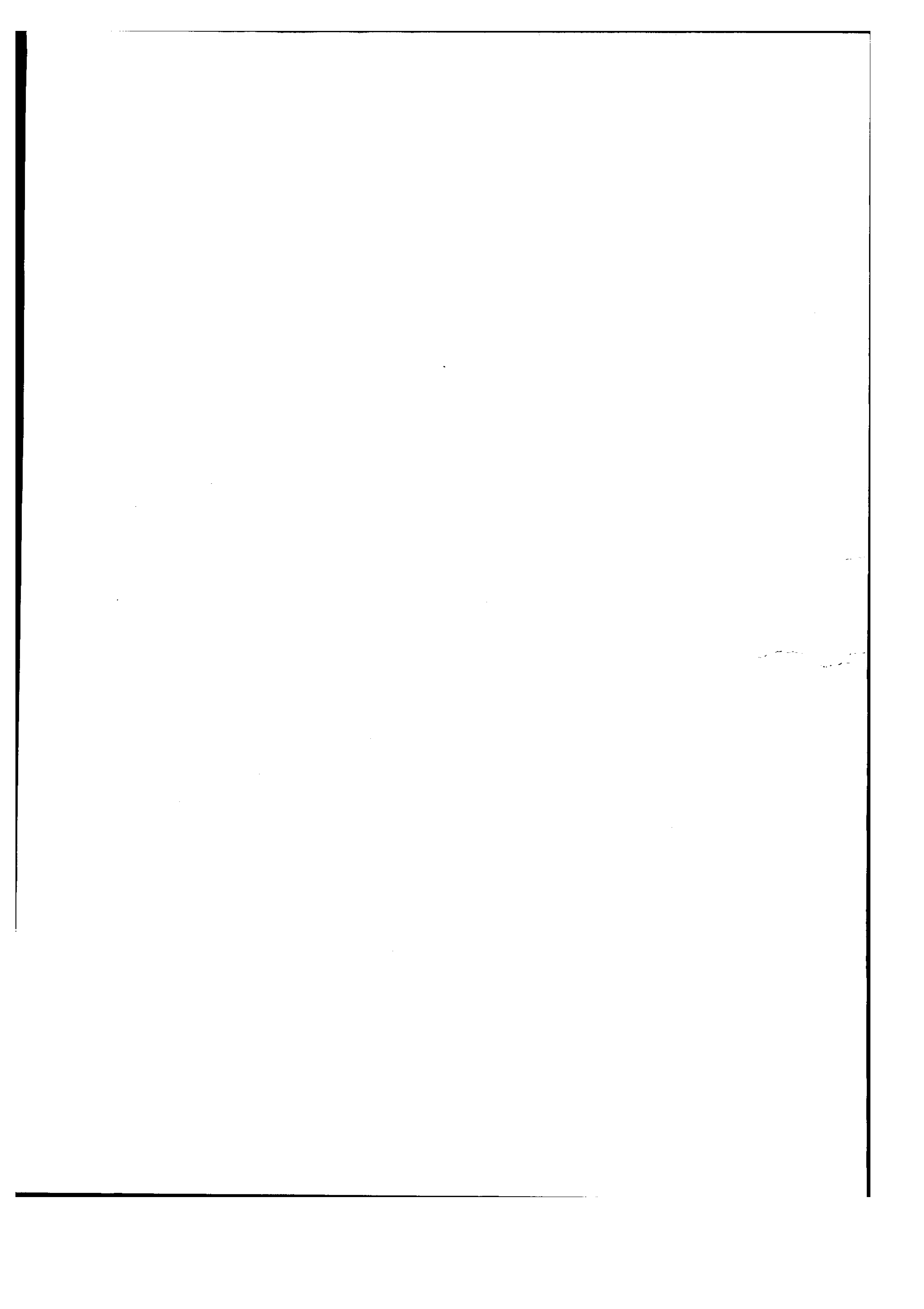
ثم انتقلنا بعد ذلك لتحليل الوظائف ، الذى تجريه الإدارة لتصل إلى وصف شامل لوظائف المنظمة . وذكرنا أن تحليل الوظائف يتضمن جمع بيانات عن الوظيفة ، وفحص هذه البيانات وتبويبها وتحليلها ، حتى يتم التوصل إلى وصف واضح مفصل نسبياً للوظيفة ، ومواصفات واضحة مفصلة نسبياً لشاغل الوظيفة .

وعالجنا خطوات تحليل الوظائف ، وهى التخطيط لبرنامج التحليل والتى يحدد فيها الهدف من تحليل الوظائف . وتحدد مجالات استخدام الوصف الوظيفى ، وتقرر المعايير التى يجب الالتزام بها فى عملية التوصيف . وتعين الوظائف التى تنوى الإدارة توصيفها . وتحدد طرق جمع البيانات ، والتى عادة تتكون من أكثر من طريقة واحدة - مثل الاستقصاء والمقابلة والمشاهدة الفعلية - إلى جانب البيانات التى تشتق من سجلات المنظمة ودفاترها وتقاريرها .

وانتقلنا إلى الخطوة الثانية وهى الحصول على تأييد العاملين وكسب تعاونهم فى تنفيذ برنامج التحليل واتجاهه . ويكون ذلك عن طريق فهمهم للهدف من التحليل واقتناعهم به . وأكدنا أن الإدارة يجب أن تمدهم بالمعلومات الكافية التى تجيب عن أسئلتهم وتسهل تعاونهم . ويكون ذلك فى سلسلة من اللقاءات والاجتماعات بين الرؤساء والمرءوسين وفريق التحليل .

أما بالنسبة لمرحلة جمع المعلومات فذكرنا أنها أهم مراحل برامج التحليل حيث تجمع فيها كل الحقائق والبيانات اللازمة عن الوظائف . ثم تصنف هذه البيانات وتحلل وتراجع ، وتعد من واقعها قوائم وصف الوظيفة التى تتكون من بيانات نوعية من الوظيفة ، وملخص لها ، ومحتواها ، والحد الأدنى من المتطلبات ، وملاحظات المختصين . وذكرنا أن هذه القوائم تأخذ شكلاً مخالفاً إذا كانت المنظمة تتبع الإدارة بالأهداف . إذ تتكون من هدف الوظيفة ، وملخص لمهمتها الرئيسية ، ومجالات النتائج الرئيسية والأنشطة المطلوبة لبلوغها ، والمعلومات اللازمة ، والحد الأدنى من المؤهلات المشترطة فى شاغلها .

وأشرنا إلى أن الوصف الوظيفى وسيلة وليس غاية . لذلك يجب التخطيط له بعناية ، وتحديد الهدف من استخدامه ، ومراجعته عند حدوث تغيرات تستلزم هذه المراجعة ، وتفادى الأخطاء التى يمكن أن تحدث فى التنفيذ . ثم ذكرنا أن الخطوة الأخيرة هى اعتماد التوصيف الوظيفى من قبل الإدارة العليا ، حتى يتم العمل به وتتخذ الاجراءات اللازمة لتنفيذه .



المبحث الثالث

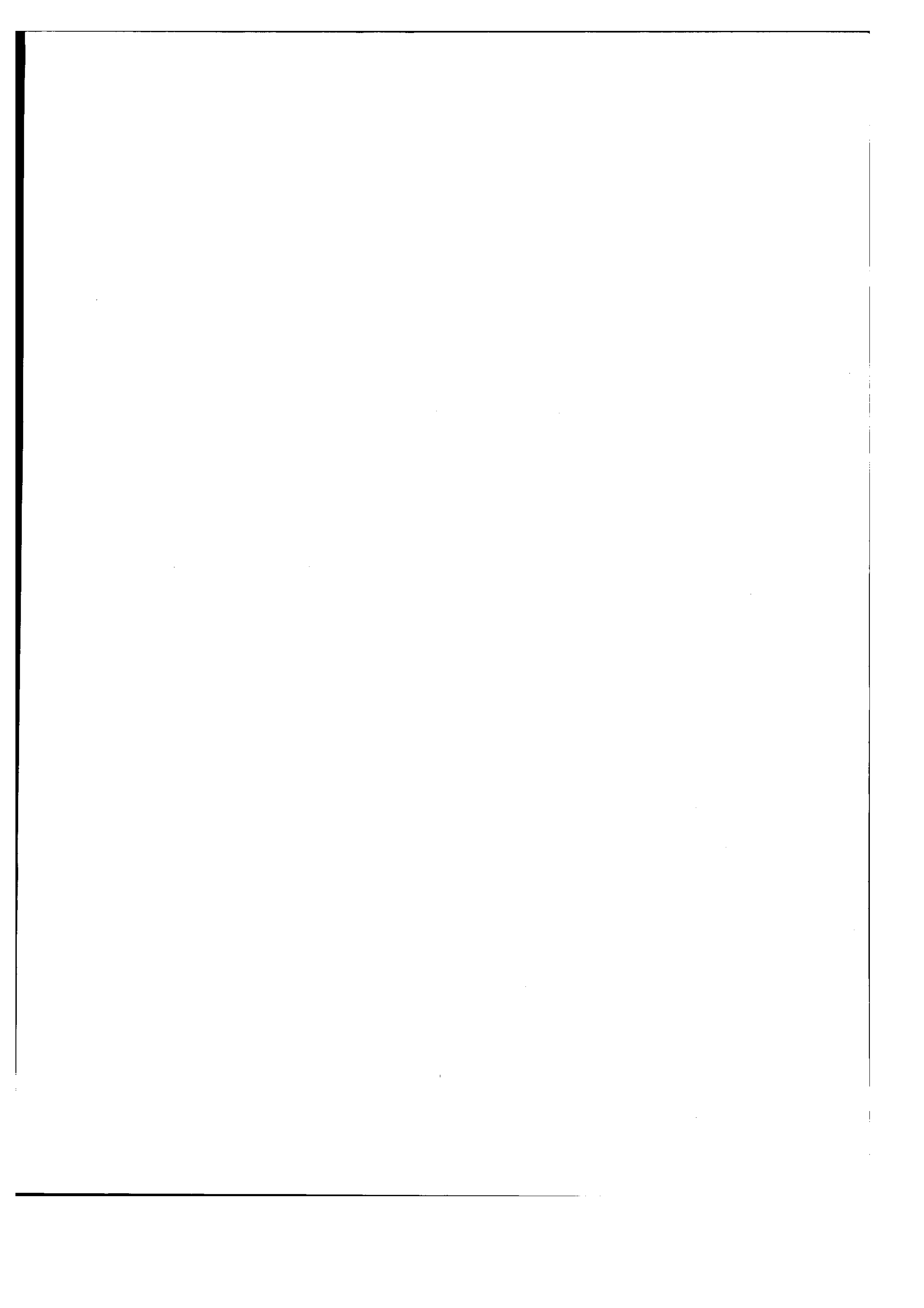
الإثراء الوظيفى

أهداف المبحث

يتوقع منك بعد قراءة هذا المبحث :

* فهم طبيعة الإثراء الوظيفى والتعرف على أهم خصائصه .
* استيعاب أهم المزايا والمشكلات التى تنشأ عن تطبيق الإثراء الوظيفى .
* فهم الجوانب التى تجب دراستها عند تطبيق الإثراء الوظيفى .

وأخيراً * التفكير فى كيفية الإفادة من الإثراء الوظيفى لتحقيق مصلحة كل من المنظمة والعاملين .



عناصر الموضوع

- مقدمــــــة
- التناوب الوظيفى
- الامتداد الوظيفى
- التوسع الوظيفى
- الإثراء الوظيفى
- المزايا
- المشكلات
- التخطيط للإثراء الوظيفى
- خلاصــــــة

نقاط للتفكير

١ - قرر مـدير عام المـصانع فـى احدى الشـركات الصنـاعية أن يمنـح مهندسـى الصيانـة بعض التنـويع فى واجباتهـم الوظيفية . وقـد كانت مهمـتهم تـنحصر فى اسـتقبال الحـالات التى تستدعى الصيانة ، ثم اجـراء المعاينة ، وتنفيذ الصـيانة الـلازمة بمـساعدة الـفنيـين والعـمال المختصين . ثم ملء الـنموذج الخاص باصلاح أو صيانة الآلـة ، وارسال الصور المختلـفة منه إلى الإدارات المعنية .

أما الإضافات الجديدة فكانـت كما فكر فيها مدير عام المصانع كما يلى :

(أ) كتـابـة تـقرير عن صـيانة الآلات والمـعدات الهامة .

(ب) تقديم الاقتراحات اللازمة بشأن تجديدها .

(ج) دراسة الكتالوجات التى يصدرها منتجو الآلات واستخراج المعلومات الهامة منها .

(د) تقديم الاقتراحات المناسبة عن أسماء المنتجين وموردى قطع الغيار ، الذين يحسن التعامل معهم .

وقد انقسم مهندسو الصيانة ازاء هذه الاضافات إلى فريقين . فرحب بها فريق ، ورفضها فريق آخر . أما المشرفون المباشرون فكانوا بشكل عام متحفظين ، كما كان بعضهم متخوفين ، واتجهوا إلى عرقلة تنفيذها .

- هل كان مدير عام المصانع محقاً فيما فعل ، ولماذا ؟
- هل تستطيع التفكير فى الأسباب التى جعلت بعض المهندسين يفضلون الأعباء الجديدة ، وبعضهم يرفضونها ؟
- هل يمكنك الاستدلال على دوافع كل من الفريقين ؟
- لماذا ، فى اعتقادك ، اتجه المشرفون إلى مقاومة الاضافات الجديدة ؟
- هل كان بامكان المدير تنفيذ فكرته بطريقة أفضل ؟ ما هى ؟ وكيف تتميز عما فعله المدير ؟

٢ - بعد قراءتك لهذا المبحث :

(أ) فكر فى ثلاث وظائف يمكن تطبيق التوسع أو الإثراء الوظيفى عليها .

(ب) فكر فى وظيفة معينة (وظيفتك مثلاً) وأعد تصميمها طبقاً لمبادئ الإثراء الوظيفى .

(ج) ناقش أهم الخطوات التى يجب على الإدارة اتباعها عند التخطيط للإثراء الوظيفى وتنفيذه .

مقدمـــة

نوهنا عـن الإثراء الوظيفى فى المبـحث السابق عندمـا تحدثنا عن تصميـم العمل . والآن نناقش هـذا الأسلوب بشئ من التـفصيل ، حتى نتـعرف على طبيعـته ، ومزاياه ومشكلاته ، والاحـتياطات الواجبة لنجاحـه . وذلك حتى يتحقق الغرض المـطلوب منه وهو زيادة الانتاجية وارضاء العاملين .

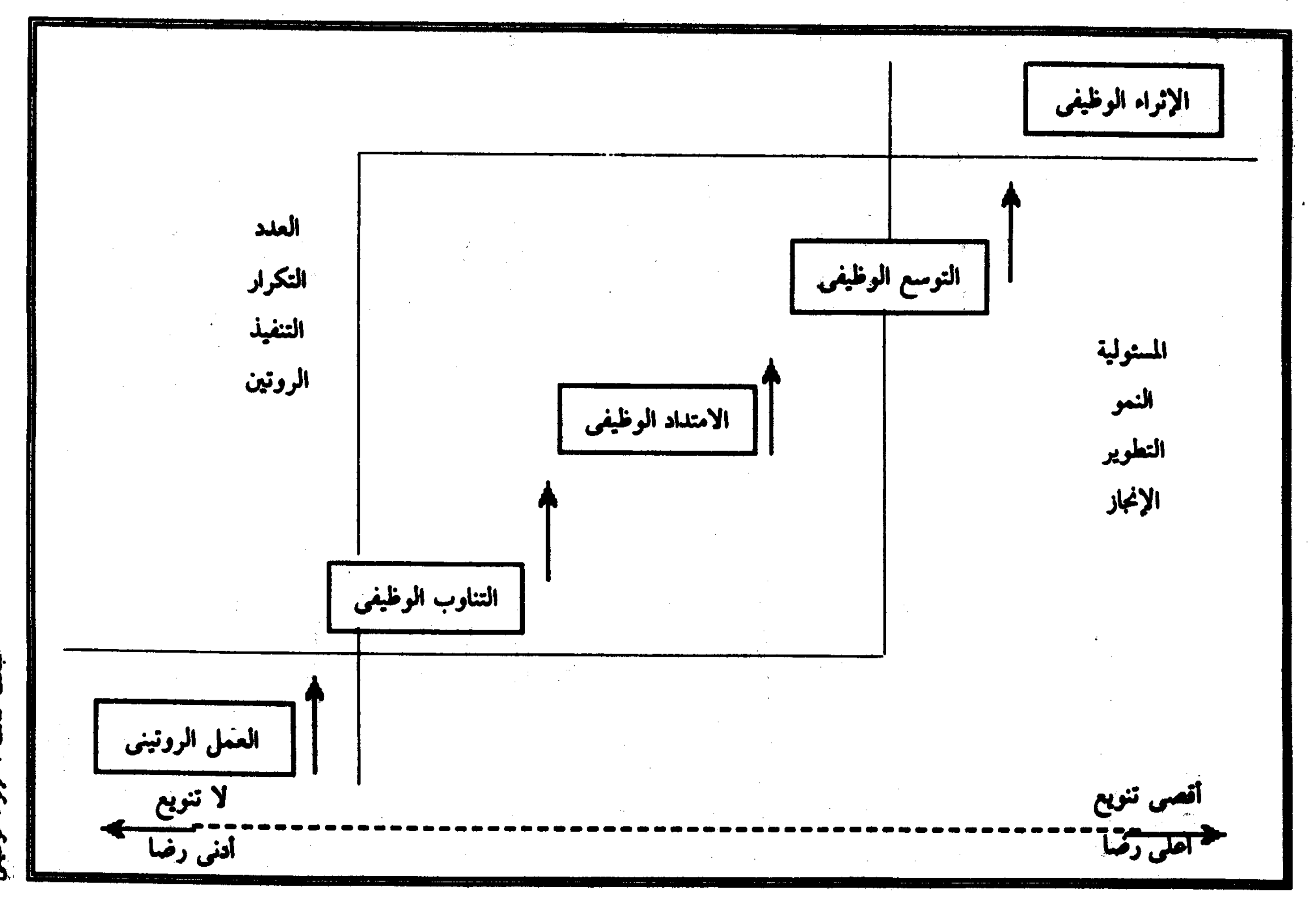
وقد ذكرنا أن منهج الإدارة العـلمية فى تصميم العمل - وهو تقـسيمه إلى جزئيات صغيرة يؤديها العامل بالطريقة المرسومـة له - قد كشف عن بعض العيوب . منها هبوط الروح المعنوية للفرد وانخفاض الانتاجية . وذلك لـسببين رئيسين :

(أ) شعور العامل بأنه يؤدى جزءاً صغيراً ، ضئيل الأهمية ، ومن ثم فإن معنى العمل عنده سلبى ، والدافعية الداخلية منخفضة .

(ب) شعور العامل بالملل نتيجة تكرار نفس الجزئيات الصغيرة التى يتكون منها عمله .

لذلك دار التفـكير حول وسيلة تعالج هـاتين المشكلتين ، وكانت هذه الـوسيلة هى تغيير الوظيفـة أو إعادة تصميمها . وهذا هو الاتجاه الجديد الذى يـختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة ، والتى كـانت تقضى بتغيير الشخص أو تكييفه لـيتلائم مع وظيفته . وقد كثر منذ الستينات إلى الآن الحديث عن التـوسع والإثراء الوظيفى . كما شاع تطبيقه وتجربته عـلى عدد من الوظائف والأشـخاص . كذلك زاد الحماس تجـاه هذا الأسلوب ، واعتبره البعض علاجاً حاسماً لمشكلة التخـصص الدقيق فى العمل وما ينتج عنه من ملل وانخفاض الروح المعنوية .

ونعرض فـيما يلى لدرجـات مختلفة مـن الإثراء الوظيفـى . تبدأ أدناها بالـتناوب الوظيفى ، ثم الإمتـداد الوظيفى ، وتتـدرج إلـى التوسـع الوظيفى ، ثم الإثراء الوظيفى (أنظر شكل ٣/ ١) .



شكل (٣/١) درجات من التنويع الوظيفى ورضا الفرد

التناوب الوظيفى

ويعنى هذا الأسلوب « تنقل » العامل أو الموظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى لفترة محددة ، يؤدى فيها عملاً مخالفاً بعض الشىء لعمله الأصلى . وذلك حتى يخف تأثير الملل الذى يصادفه من أداء نفس العمل بصفة مستمرة . وقد تكون الأعمال التى يؤديها الفرد فى الحالين متشابهة . فيكون الفرق فى عدد الواجبات فقط ، أو اختلاف المكان - الإدارة أو القسم - الذى يؤدى فيه العمل . كما قد يكون هناك فرق فى نوع الأنشطة التى يؤديها فى الوظيفتين ، فيفيد من ميزة التنويع .

وقد تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب - ليس فقط لتلطف الملل الذى يصيب الفرد من خلال تكرار واجبات عمله ، ولكن أيضاً لمصلحة العمل ، وتدريب الأفراد على عدة واجبات ، لتفيد منهم عند الحاجة - فى أوقات ضغط العمل مثلاً ، أو غياب بعض الأفراد ، أو نقص فى القوى العاملة الموجودة .

وقد ترى الإدارة أن يكون التناوب الوظيفى اختيارياً ، يشترك العاملون فى تقريره [١] . حتى تكون له جدواه ، عندما يشعر هؤلاء بأن لهم صوتاً فى اختيار الوظائف التى يتناوبون عليها . كذلك قد تعطى الإدارة للعاملين الحق فى تبادل الأعباء الوظيفية مع زملائهم خلال فترات محددة [٢] .

ويمكن أن يحقق التناوب الوظيفى ميزة تغيير الأنشطة ومكان العمل ، وكذلك الأشخاص الذين يؤدى العامل عمله فى حضورهم ويقيم معهم علاقات شخصية واجتماعية . غير أن هناك من جهة أخرى مجموعة من المشكلات . أولها أن تذويب الملل يتم بصورة مؤقتة ، حيث يعود الفرد إلى عمله الأصلى الممل مرة أخرى . ومن ثم يكون التناوب الوظيفى بمثابة المسكن أو المهدئ فقط ، وليس علاجاً للمشكلة . ثم إن العمل الذى ينتقل إليه الفرد قد يكون أيضاً رتيباً أو روتينياً . فيكون التناوب مجرد نقل الفرد من عمل ممل إلى عمل آخر ممل [٣] .

(1) D. Torrington, and J. Chapman, Personnel Management. (London : Prentice-Hall International, 1979), p. 106.

(2) Roby, op.cit., p. 286.

(3) Herbert, op.cit., p. 466.

كذلك فإن التناوب الوظيفى لا يحدث تغييراً فى الوظيفة نفسها ، ولا فى الموظف . إذ تظل الوظيفة التى يؤديها الفرد - من ناحية التوقعات الرسمية - كما هى بأعبائها وواجباتها وظروفها ، وما يتضمنه ذلك من ملل وروتينية . وكذلك الوظيفة التى ينتقل إليها مؤقتاً - تظل كما هى بلا تغيير . أما من ناحية الفرد فإن اتجاهاته عن العمل تبقى أيضاً على حالها . أى أن العمل لا يزال فى نظره روتينياً أو شديد التخصص أو مملاً أو ضئيل الأهمية . ولهذه النظرة أثرها على أدائه وانتاجيته [٤] .

الامتداد الوظيفى

ويشبه التناوب الوظيفى إلى حد كبير . ويتضمن - فى الأغلب الأعم - زيادة فى عدد الأنشطة والأعباء التى يؤديها الفرد فى وظيفته . ولكنه يتجه أحياناً إلى تنويع هذه الأنشطة بحيث يجد الفرد بعض التغيير ، ويشعر بأنه يستطيع أن يواجه أعباء وظيفية متنوعة وكثيرة [٥] . ومن ثم يقبل على أداء وظيفته بروح طيبة ويحرص على زيادة انتاجيته .

غير أن نفس العيب الذى ذكرناه آنفاً لا يزال موجوداً هنا . وهو استمرار الملل الناتج عن التخصص الدقيق عندما يكون التغيير زيادة فى عدد الواجبات التى يؤديها الفرد . وحتى عندما يتضمن التغيير تنويعاً فى هذه الأعباء ، فقد تصبح بعد فترة قصيرة روتينية مملة . وبالإضافة إلى هذا فإن بعض العاملين قد يفضلون اضافة واجبات جديدة عليهم ، وقد يقاومون ذلك وتنخفض انتاجيتهم وروحهم المعنوية .

التوسع الوظيفى

ويزيد التوسع الوظيفى عن التناوب والامتداد ، بضع درجات . إذ يعنى توسيع رقعة الوظيفة أو تكبير مجالها ، عن طريق اضافة أعباء جديدة فيها ، وزيادة مستوى

---

(4) Ibid, p. 466.

(5) W. Reif, and F. Luthans, "Does Job Enrichment Really Pay off," in R. Sutermeister (ed.), People and Productivity (New York : Mc Graw-Hill, 1976), p. 268.

صعوبتها ، والتحول من مجرد ممارسة أنشطة بسيطة متكررة إلى تحمل أعباء أكثر تنوعاً وتعقيداً [٦] . وعندما تزيد الأعباء الوظيفية ، فإن ذلك يتطلب من الفرد اكتساب مهارات جديدة ، حتى يستطيع مواجهة هذه الأعباء المتزايدة . . الأمر الذى يدفعه إلى السعى لتحصيل هذه المهارات ، والاهتمام بعمله والرغبة فى انجازه . ومن ثم يسهم التوسع الوظيفى فى اشباع حاجات التقدير واثبات الذات عند الفرد نتيجة أداء أعباء متزايدة ، واشباع الحاجات الاجتماعية - من خلال العلاقات الوظيفية المتزايدة .

ولكن رغم ذلك فإن التوسع الوظيفى لا يتضمن فى الغالب زيادة مسئوليات الفرد الذى يؤدى الوظيفة ، أو تكثيف مساهمته فى تقرير أمور وظيفته والتأثير على انجازاتها . كما لا يتضمن فى الغالب توفير فرص النمو والتطوير والابداع للفرد . وبالتالى فإن التوسع الوظيفى ، وإن زاد عن الأساليب السابقة ، إلا أنه يتشابه معها فى أنه يتجه إلى التحميل الأفقى للوظيفة وليس - بصفة خاصة - عمق الوظيفة ومسئولية شاغلها ودرجة تأثيره عليها .

الإثراء الوظيفى

يتناول التناوب ، والامتداد ، والتوسع الوظيفى إذن التحميل الأفقى للوظيفة [٧] . فتشمل مجال الوظيفة ، أو الجانب العددى لها ، أو الجانب المكانى - كما هى الحال فى التناوب الوظيفى . ولا يحظى الجانب النوعى إلا بدرجة قليلة . أما الإثراء الوظيفى أو اغناء الوظيفة فيحدث تغييراً فى تصميم الوظيفة نفسها ، بحيث تتضمن الأبعاد الآتية - بعضها أو كلها .

١ - توفير درجات من التنويع فى محتوى العمل ، فتختلف أنواع الأنشطة التى يؤديها الفرد اختلافاً نوعياً وليس عددياً فقط .

(٦) على محمد عبد الوهاب « الحوافز » ، فى الموسوعة العلمية العملية للبنوك الإسلامية ، الجزء الرابع ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٠ .

(7) D. Organ, and W.C. Hamner, Organizational behavior, rev. ed. (Plans : Bus. Pab., 1982), p. 190.

٢ - توفير نوع من التحدى والصعوبة ، وتحمل المسئولية المباشرة تجاه النتائج المحققة فى العمل .

٣ - منح الفرد الذاتية والاستقلال ، بحيث يمارس قدراً من حرية التصرف . ويباشر أيضاً وظائف الإدارة [٨] ، من تخطيط ورقابة وتقويم الأداء على مستوى وظيفته .

٤ - اتاحة الفرصة للعامل لان يؤدى جزءاً من العمل بأكمله - من أوله لآخره والوصول إلى نتائج ملموسة من هذا الأداء .

٥ - امداد العامل بالمعلومات اللازمة عن انجازاته ومستويات تحصيله .

٦ - توفير فرص النمو والتقدم واكتساب مهارات جديدة ، وبالتالى اعطاء العامل معنى عميقاً لوظيفته ورضاً داخلياً نتيجة ممارسة أعبائها .

وقد جاء الاثراء الوظيفى نتيجة لسلسلة من البحوث والأفكار والنظريات الحديثة التى توجه اهتمامها للعنصر الإنسانى ، وتلفت أنظار الإدارة إلى ضرورة إشباع حاجات العاملين ، التى لا تنحصر فقط فى الجانب المادى - كما كانت تفترض النظريات الكلاسيكية - ولكن أيضاً فى الجوانب النفسية والذهنية والاجتماعية . كما كان لنظرية هيرزبرج فى العوامل الدافعة والعوامل الصحية أثر مباشر على التفكير فى أسلوب الإثراء الوظيفى . حيث تحدث هيرزبرج عن المحرك الذاتى للعمل [٩] . وهو طبيعة الوظيفة أو نوع العمل الذى يؤديه الفرد ، ومدى توافقه وانسجامه مع كل من قدراته ورغباته . لذلك كان يرى أنه لابد من التفكير بشكل جديد غير تقليدى . فبدلاً من الاعتقاد الراسخ قديماً وهو تغيير الموظف للوظيفة ، وتكييفه لأعبائها ، وتطويع اتجاهاته ومهاراته لما يوجد فى الوصف الوظيفى بالضبط . . . يجب النظر الى تغيير الوظيفة نفسها ، وتعديل بعض واجباتها وأعبائها ، بحيث تقدم القدر المناسب من الاشباع للحاجات النفسية والذهنية والاجتماعية لشاغلها .

(8) Luthans, op.cit., p. 217.

(9) F. Herzberg, "One More Time : How You Motivate Employees," in D. Beach (ed.), Managing People At Work (New York : Macmillan, 1975), p. 242.

وقد اتبعت بعض المنظمات الأمريكية الكبيرة أسلوب التوسع ، والإثراء الوظيفى ، مثل شركة التليفون والتلغراف الأمريكية ، وشركة أى بى ام . وقد لاحظ مدير أحد مصانع الشركة الأخيرة [(١٠)] أن العاملين قد ملوا أعمالهم بسبب صغر أحجامها وضجوا من دقة تحديدها . كما لاحظ أيضاً ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل بين هؤلاء العاملين . فأدخل المدير سياسة التوسع الوظيفى ، ونوع الأعباء التى يؤديها العاملون ، وكلفهم بأعمال أخرى جديدة ، تختلف عن أعمالهم الأصلية ، إلا أنها متعلقة بها متداخلة فيها ، وألقى عليهم درجات جديدة من المسئولية . وكانت النتيجة أن أقبل العاملون على عملهم ورضوا عنه وارتفع حماسهم لأدائه ، وزادت رغبتهم فى اتقانه . وكان هذا مؤشراً كافياً لنجاح هذه السياسة الجديدة ، ومشجعاً للشركة أن تعممها فى بقية أقسامها ، حتى أصبحت واحدة من سياسات الأفراد فيها .

مزايا الإثراء الوظيفى

وقد اكتسب الإثراء الوظيفى شهرة كبيرة ولاقى قبولاً حسناً ، على الأقل من الناحية النظرية . حيث وجد من واقع النظريات والتجارب العملية عدد من المزايا التى يمكن تحصيلها من اتباع هذا الأسلوب . وذلك كما يلى :

١ - تكثيف الدافعية الداخلية ، النابعة من ذات الفرد ، ومن ثم زيادة رضاه الداخلى . وتقارب أهداف الفرد والمنظمة ، فإذا كانت الوظيفة مرضية فإن الفرد يرضى ، ويزيد من مجهوداته لانجاحها .

٢ - افساح المجال للعامل لأن يلعب دوراً ايجابياً فى عمله ، تتحقق فيه السيطرة على هذا العمل . بحيث يؤدى أجزاء متكاملة منه ، ويحس فيه بالانجاز ، واقتران النتائج المحققة بمجهوداته .

٣ - تسهيل الاتصال بين الإدارة والعاملين لتبادل الأفكار والآراء [(١١)] . ومن ثم تحسين

(١٠) على محمد عبد الوهاب « التوسع الوظيفى : تنمية لقدرات العاملين » ، الأهرام الاقتصادى ، عدد ٤٤٥ ، ١ مارس ١٩٧٤ ، ص ٣٤ - ٣٦ .

(11) Herbert, op.cit., p. 279.

العلاقات بين الطرفين (١٢) . الأمر الذى يمهد لتعاونهما لبلوغ الأهداف المتفق عليها . وهذا ما تؤكده نظرية الإدارة بالأهداف ، حتى ترتفع فعالية الأفراد والمنظمة سوياً .

٤ - اتاحة الفرصة للأفراد لاستخدام المهارات العقلية ، مثل الإدراك والمقارنة والتحليل والتفكير الناقد ، وليس فقط المهارات التنفيذية . فإذا تم ذلك استطاع المديرون أن يوجهوا جزءاً أكبر من أوقاتهم للتفكير والتخطيط طويل الأجل (١٣) ، وتصور المشكلات المستقبلة ونواحى علاجها ، وتحسس فرص التطوير والتحسين وتدريب المرءوسين .

٥ - ويترتب على ذلك تخفيف درجة المركزية ، وتوسيع رقعة اشتراك الأفراد على مستويات تنظيمية مختلفة ، فى عملية اتخاذ القرارات (١٤) . الأمر الذى يؤدى إلى مزيد من التحام الفرد مع عمله وحرصه على اتقان تنفيذه وتحقيق أهدافه . وفى هذا تحول كبير عن أفكار تايلور فى مدرسة الإدارة العلمية ، بضرورة الفصل بين وظيفتى التخطيط والتنفيذ .

٦ - ارتفاع الانتاجية وانخفاض التكاليف ، وهبوط معدلات الغياب والتأخير والشكاوى ودوران العمل ، وزيادة فرص التحسين والتطوير .

مشكلات الإثراء الوظيفى

وقد تعرض الإثراء الوظيفى - بدرجاته المتنوعة - أيضاً إلى نوع من النقد . حيث كشف التطبيق الفعلى - إلى جانب أفكار الباحثين - عن بعض العيوب . أولها أن الإثراء الوظيفى لا يصلح للتطبيق على كل الوظائف بشكل عام . وذلك بسبب طبيعة بعض الوظائف التى قد تكون محدودة وضيقة المجال ولا تسمح بالتوسع أو تغيير بعض

(12) R. Ford, "Job Enrichment Lesson From At & T," in K. Davis (ed.), Organizational Behavior (New York : Mc Graw–Hill, 1977), p. 202.

(13) Herbert, op.cit., p. 479.

(14) F. Kast, and R. Rosenzweig, Organization and Management : A Systems Approach (New York : Mc Graw–Hill, 1974), p. 298.

أجزائها . ومـن ثم يحول نوع الوظـيفة نفسهـا دون الإفادة من مزايا التـوسع أو الإثراء الوظيفى .

كذلك لا يمكن تعمـيم الإثراء الوظيفى على كل الأفراد . فقد يـريده فريق منهم ، ويرفضه البعض الآخر ، كما قد يقاومه فـريق ثالث . وذلك بسبب الفروق الفردية بين العامليـن . فمثلاً لا يريده الأفراد الـذين يتميزون بمستوى ضئيل للطـموح ، أو الذين يخافون من تحمل المسئولية ، أو الذين يتصفون بالكسل وعدم الـرغبة فى بذل مزيد من الجهد فى وظائفهم .

كما أن العاملين يختـلفون فى النواحى التى يجدون فيها رضاهم الـوظيفى . فبينما يجد بعضهم الرضا فى اثبات الذات (وهنا يمكن اتباع الإثراء الوظيفى) يجده آخرون فى الحاجات الاجتـماعية ، مثل الزمـالة والمرح والترفيـه . ويبحث فريق ثالـث عن الرضا خارج العمل [١٥] ، كما ذكرنا فى المـبحث الأول عند الحديث عن العلاقة الـعكسية بين العمل والفراغ . ثم هناك العاملون الذين يـلقون رضاهم فى العمل العادى ، الذى ليس به تحد أو صعوبة أو تحمل قـدر كبير من المسئولية . وربما كان العكـس هو الصحيح فى حال آخرين . إذ يجعلهم الإثراء الوظيفى يـحسون بعدم القدرة ، ويلجأون إلى الاعتماد على رؤسائهم إلى درجة كبيرة . فهم إذن يـفضلون الأمان ، والمتطلبات المحدودة - من المهارات والمعلومات - فى أعمالهم .

وقد يقـف الخوف من المخاطـرة والتردد فى تجربـة الجديد ، حائـلاً دون الافادة من الإثراء الوظيفـى . سواء أكان هذا الشعور سائـداً بين الأفراد أو المشرفين . فقد يـطمئن العامل لعمل معين يؤديه بطريقة محددة - حتى ولو كانت بها بعض الأخطاء . ويرضى بمستوى ضئيل من الـتحصيل ، ولا يرغب فى تحمل أية مخاطرة جديدة تـنتج عن تغيير واجبات وظيفته .

كذلك هنـاك مشكلة المشـرفين الذين لا تمكنهـم قدراتهم أو مهاراتـهم المحدودة من الاشراف السليم على العاملين الذين يمارسون وظـائف يطبق عليها الإثراء الوظيفى ، وما يقتضـيه هذا من تفكير فـى التطوير وتحمل المسـئولية ، والمشاركة فى اتـخاذ القرارات .

(15) Luthans, op.cit., p. 217.
(16) Ibid, p. 217.

لذلك فإن بعض المشرفين يقاومون الإثراء الوظيفى ، لأن مهاراتهم لم تعد صالحة ، وعليهم أن يكتسبوا معارف ومهارات جديدة (١٧) ، فقد لا يكونون على استعداد لبذل الجهد والوقت اللازمين لتحصيلها .

ثم إن المشرفين قد يقاومون الإثراء الوظيفى ، لأنهم يعتقدون أنه يسلبهم بعض صلاحياتهم أو مصادر القوة عندهم . وذلك باشراك العاملين فى التخطيط والرقابة وتقويم الأداء (١٨) . ومن ثم فهم لا يميلون إلى التعاون مع الإدارة فى تطبيق الإثراء الوظيفى . وربما لجأوا إلى التبرير ، وتعللوا بصعاب التطبيق ، وأبرزوا أهم عيوب الإثراء الوظيفى وقللوا من شأن مزاياه .

كما أن هناك مشكلات أخرى تثور عند تطبيق الإثراء الوظيفى . مثل اعتراض النقابات ، وتمسكها بالتصنيف الوظيفى ولوائح وقواعد العمل (١٩) ، مثل الأقدمية وعدم جواز تغيير الوظيفة . كذلك يخشى من ارتفاع التكاليف (٢٠) ، الذى ينتج عن متابعة العاملين ، والقياس الدقيق للأداء ، وزيادة الحوافز المقدمة للمتفوقين ، وتقديم المزايا المختلفة للمتنافسين .

ورغم أن هيرزبرج فكر فى ثمانية عناصر تراعى عند اثراء الوظيفة ، إلا أنه لم يقدم أية طريقة لقياس درجة وجود كل عنصر منها (٢١) وهى : التحكم فى العمل والسيطرة على المواد ، والمسئولية ، والتغذية العكسية المباشرة ، والعلاقات مع العملاء ، والتعليم ، وتقرير جداول العمل ، والخبرة الفريدة ، والاتصال المباشر . هذا بالإضافة إلى أنه من الصعب قياس تأثير كل عنصر من هذه العناصر على الرضا والدافعية الذاتية للفرد (٢٢) - مثلاً إلى أى درجة يؤدى تقدير المشرف لانجازات مرءوسه ، إلى زيادة دافعية الأخير وتكثيف اقباله على العمل .

---

(17) Herbert, op.cit., p. 479.
(18) Robey, op.cit., p. 288.
(19) D. Hellrigel, and J. Slocum; Organizational Behavior : Contingency Views (St. Paul : Westpub; 1976), p. 275.
(20) Herbert, op.cit., p. 479.
(21) Feldman & Arnold, op.cit., p. 238-239.
(22) Steers, op.cit., p. 375.

ثم إن هناك عوامل أخرى يمكن أن تستخدمها الإدارة لإثارة دافعية الأفراد إلى جانب طبيعة العمل . وهذه العوامل هى الأجر ، والأمان ، والاشراف الجيد ، والعلاقات المنسجمة .

التخطيط للإثراء الوظيفى

نشتق من ذلك إذن أن للإثراء الوظيفى مزايا وعيوباً . وأنه يمكن أن ينجح فى أحوال معينة ، بينما يصادف عدداً من العقبات فى أحوال أخرى . لذلك فإننا نقترح لكى يكون تطبيق الإثراء الوظيفى ناجحاً ويحقق الغرض المطلوب منه - زيادة الانتاجية ورضا الأفراد ، يجب أن تتبع فى هذا الخطوات الآتية :

١ - تحديد الهدف من برنامج الإثراء الوظيفى ، الذى يتبلور أساساً فى تحقيق المصلحة المتبادلة بين المنظمة والعاملين ، أو زيادة وتكثيف الرضا .

٢ - دراسة أهداف المنظمة وأنواع نشاطها ، وطبيعة التركيب التنظيمى فيها ، من حيث كونه ميكانيكياً - أى ثابتاً رسمياً بطئ التغيير - أو عضوياً تتوفر فيه الحركية والمرونة والتنظيم غير الرسمى .

٣ - فحص طبيعة الوظائف التى توجد على الهيكل التنظيمى ، وتمييز الوظائف التى يمكن اجراء التوسع أو الاثراء الوظيفى - أو أية درجة أخرى من التنويع - فيها . أما تلك الوظائف التى لا يمكن أن تكون مرضية - أو بسبب محدوديتها أو روتينيتها أو ضيق نطاقها - ففى هذه الحال يمكن تطبيق الآلية - أو الأوتوماتية - عليها [٢٣] ، فتؤديها الآلات ، أو تؤدى الجزء الأكبر منها .

٤ - دراسة قدرات العاملين ، وتوجيه أولئك الذين تتوفر عندهم القدرة إلى الوظائف التى يمكن اثراؤها ، ويمكن للإدارة أن تنمى القدرات عن طريق برامج تدريبية ، تخطط وتصمم جيداً بناء على احتياجات تدريبية محددة - حالية ومستقبلة .

٥ - فحص دوافع الأفراد ومستويات طموحهم ، ومن ثم جانب الرغبة عندهم . ويمكن

(23) Herbert, op.cit., p. 479.

للإدارة كذلك أن تكثف هذه الرغبة [٢٤] عن طريق بيان المزايا التى تعود على العامل من توسيع ظيفته وتنويع مسئولياتها - تلك المزايا التى تتلخص فى تعميق المعلومات والمهارات ، والإفادة من فرص الترقية المتاحة ، واشباع حاجات اثبات الذات وتقدير الآخرين .

٦ - قياس درجة استعداد العاملين وقدرتهم على التعلم [٢٥] واكتساب المهارات والمعلومات المتوقعة منهم . فربما ود شخص أن تجرب الإدارة الإثراء الوظيفى على وظيفته ، ولكن استعداده للتعلم قليل ، أو أن قدراته على تحصيل مزيد من المعرفة أو المهارات ، محدودة أو تقل عن قدرات زملائه الآخرين .

٧ - دراسة الأنظمة واللوائح والاجراءات ، والوصف الوظيفى القائم ودرجة المرونة التى يتيحها فى تغيير الوظيفة . ويمكن للوصف الوظيفى أن يوضح بيانات هامة هنا . وهى طبيعة الوظيفة ، ودرجة سهولتها أو صعوبتها ، والمعدات المستخدمة فيها ، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى ، والمتطلبات المشترطة فى شاغلها .

٨ - بحث العوامل الأخرى التى تكمل الإثراء الوظيفى وتساعد على نجاحه . هذه العوامل التى توجد فى الحوافز ، والقيادة والإشراف ، والاتصالات ، وظروف العمل ، والأمان والسلامة المهنية .

٩ - فحص وجهة نظر الإدارة العليا نحو الإثراء الوظيفى [٢٦] ، ومدى ما توليه من أهمية وعناية بالتطوير والإبداع وشباع حاجات العاملين لاثبات الذات .

١٠- استقصاء وجهات نظر العاملين - على مستويات تنظيمية مختلفة وفى وظائف متنوعة - نحو الإثراء الوظيفى وامكانيات تنفيذه والمشكلات المتوقعة واقتراحاتهم بشأنها . وذلك للحصول على تأييدهم وتعاونهم ومساهمتهم فى انجاح التجربة .

---

(٢٤) على عبد الوهاب ، التوسع الوظيفى ، الأهرام الاقتصادى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .

(25) H.T. Reitz, Behaviorin Organizations, rev. ed. (Homewood : Irwin, 1981), p. 89.

(٢٦) على محمد عبد الوهاب ، مقدمة فى الإدارة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨١ ، ص ٢١٧ .

وبهذه الخطوات السابقة ، والدراسة الفاحصة للعوامل المدرجة فيها ، تستطيع الإدارة أن تضع خطة متكاملة للإثراء الوظيفى . توضح فيها الهدف من هذا الأسلوب ، والخطوات اللازمة لتنفيذه ، والمزايا التى تتحقق منه ، والصعوبات التى يتوقع مواجهتها ، والمعايير التى يمكن قياس النتائج عن طريقها . ثم تقوم بعد ذلك بمتابعة نتائج التطبيق ، حيث تفحص مواضع النجاح والفشل ، وتحدد المزايا والعيوب ، حتى تعالج الأخيرة وتكثف الأولى . وبذلك تحكم خطتها وتجود أسلوبها فى المستقبل .

خلاصة

كانت مهمتنا فى هذا المبحث بيان الإثراء الوظيفى . فذكرنا أولاً أن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدى إلى هبوط الروح المعنوية للفرد وانخفاض انتاجيته . وذلك بسبب شعور العامل بصغر شأن وظيفته ، وبالملل الذى يصيبه نتيجة تكرار أعبائها . ومن هنا كان التفكير فى الإثراء الوظيفى أو اغناء الوظيفة .

وأوضحنا أن هناك درجات من تنويع الوظيفة تبدأ بالتناوب الوظيفى ، والذى يعنى تنقل الفرد من وظيفته إلى وظيفة أخرى لفترة محددة ، يؤدى فيها عملاً مخالفاً لعمله الأصلى ، فيخف شعوره بالملل . وقد تقرر الإدارة ذلك لمصلحة العمل إلى جانب تذويب الروتينية والتجزئة الصغيرة للعمل . وقد تشرك الإدارة العاملين فى تقرير التناوب الوظيفى حتى تكون له فائدته . وذكرنا أن هذا الأسلوب رغم اسهامه فى تذويب الملل ، إلا أنه لا يعالج المشكلة علاجاً جذرياً ، إذ تستمر الروتينية من وظيفة لأخرى ، ويعود العامل إلى عمله الأصلى .

أما الامتداد الوظيفى فقلنا أنه يضيف أعباء جديدة للفرد . وقد يتضمن بعض التنويع فى واجبات وظيفته . وأما التوسع الوظيفى فيزيد عن التناوب والامتداد بضع درجات . لأنه يتجه إلى تكبير مجال الوظيفة وزيادة مستوى صعوبتها وكذلك تنويع واجباتها .

ثم ناقشنا الإثراء الوظيفى وأوضحنا أنه يهتم بمجال الوظيفة ، وعمقها ، وعلاقاتها . فهو يجرى تغيرات هامة فى الوظيفة . مثل تنويع محتوى العمل ، وتوفير

درجة من التحدى والصعوبة فى واجباتها ، ومنح الفرد الاستقلال فى مباشرة أمورها ، وامداده بمعلومات عن انجازاته ، ومنحه الفرصة للنمو والتطوير .

وعرضنا بعد ذلك لمجموعة من المزايا والمشكلات التى أسفرت عنها التجارب العملية بالإضافة إلى أفكار الباحثين . فأما المزايا فكانت تكثيف الدافعية الداخلية . وافساح المجال للعامل لأن يلعب دوراً ايجابياً فى عمله . وتسهيل الاتصال بين الإدارة والعاملين ، وتحسين علاقات الطرفين ، واتاحة الفرصة للأفراد لاستخدام المهارات العقلية إلى جانب التنفيذية . وتخفيف درجة المركزية واشراك عدد أكبر من الأفراد فى اتخاذ القرارات . وكذلك ارتفاع الانتاجية ، وقلة التكاليف ، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل ، وتكثيف فرص التطوير .

أما المشكلات فحصرناها فى اختلاف الوظائف وطبيعة الأعمال التى تتضمنها . واختلاف الأفراد فى القدرات والرغبات ومستويات الطموح ، واختلافهم كذلك فى العوامل التى تسبب رضاهم . ومقاومة بعض العاملين والمشرفين لأسلوب الإثراء الوظيفى ، بسبب عدم القدرة ، أو عدم الرغبة فى تحمل المخاطرة ، أو الخوف من الفشل وفقدان بعض الامتيازات - فى حالة المشرفين ، وعدم الاستعداد لاكتساب المهارات الجديدة المطلوبة . ومقاومة النقابات العمالية . وعدم وضوح الرابطة بين الرضا أو الدافعية الذاتية للفرد والعناصر التى يحققها الإثراء الوظيفى . ووجود عوامل أخرى إلى جانب طبيعة العمل ، مثل الأجر والأمان والعلاقات ، والتى تتطلب قدراً معقولاً من الاهتمام .

وأخيراً عرضنا الخطوات التى يجب اتباعها للتخطيط للاثراء الوظيفى وتنفيذه . وهى تحديد الهدف . ودراسة نشاط المنظمة وأهدافها . وفحص طبيعة الوظائف الموجودة فيها . ودراسة قدرات العاملين ، ورغباتهم ، وقياس درجات استعدادهم وقدراتهم على التعلم واكتساب المهارات الجديدة المطلوبة . ودراسة اللوائح والأنظمة المعمول بها ، والوصف الوظيفى القائم . وبحث العوامل الأخرى المؤثرة . وأخذ وجهة نظر الإدارة العليا والعاملين فى الاعتبار . وذلك حتى يكون التخطيط للاثراء الوظيفى سليماً ، فيتحقق الغرض منه وهو زيادة الانتاجية ورضا الأفراد .

المبحث الرابع

الإبداع فى العمل

أهداف المبحث

بعد قراءتك لهذا المبحث تكون قد :

* تعرفت على مفهوم الإبداع وأنواعه وعناصره .
* تلمست خصائص الأشخاص المبدعين - وبحثت عنها فى نفسك وفيمن تعرفهم .
* فهمت المعوقات التى تقف فى طريق الإبداع .
* استوعبت الخطوات اللازمة لتنمية القدرات الإبداعية من جانب الفرد والمنظمة .
* تعرفت على الأساليب المختلفة للتدريب الإبداعى .

وأخيراً * توصلت إلى فكرة طيبة عن كيف تنمى قدراتك الإبداعية .

عناصر الموضوع

- مقدمـــــة
- مفهوم الإبداع
- أنواع الإبداع
- خصائص المبدعين
- عناصر الإبداع
- معوقات الإبداع
- تنمية القدرات الإبداعية
- تجربة شركة سونى
- التدريب الإبداعى
- خلاصـــــة

نقاط للتفكير

١ -تراكم المخزون فى مستودعات الشركة وانخفضت المبيعات من السلعة التى تنتجها . وتشير الدلائل إلى احتمال استمرار هذا الانخفاض . ويبحث المديرون فى هذه الشركة عن أنجح السبل التى تنشط مبيعاتهم ... فهل تستطيع أن تدلهم على الطريق ؟

٢- كان سيد ، يشكو لصديقه سعد ، أن أكبر أولاده سامى - وهو الآن فى سن السابعة عشرة لم يعد يطيعه كما كان يفعل من قبل . هل تستطيع التفكير فى عشر طرق تجعل سامى يطيع أباه ؟

٣- يقول كثيرون إنك لا تستطيع ادارة القطاع العام أو الحكومى بنفس الطريقة التى يدار بها القطاع الخاص . كيف ذلك ، وما رأيك ؟

٤- هل يمكنك التفكير فى عشرة استخدامات - غير البناء - لقوالب الطوب ؟

٥- وأخيراً فإن عمرو يبحث عن وسيلة تطيل عمر سيارته القديمة . حيث هدده أبوه بأنه لن يشترى له سيارة أخرى جديدة حتى يتخرج فى كلية التجارة التى أمضى فيها حتى الآن أربع سنوات وهو لا يزال فى السنة الثالثة . . . هل عندك حل لمشكلته .

مقدمـــة *

تتناول فى هذا البحث موضوع الابداع ، فنتعرض لأهميته وما هيته وأنواعه وخصائص الأشخاص المبدعين . ونناقش عناصر الإبداع ومعوقاته . ونستعرض أهم الخطوات التى يمكن للفرد والمنظمة أن تخطوها لتنمية القدرات الإبداعية . ونضرب مثلاً بتجربة شركة سونى اليابانية . ثم نناقش كذلك الطرق الحديثة التى تتبعها الأجهزة والمنظمات اليوم فى التدريب الإبداعى وتنمية التفكير المتجدد لدى أفرادها .

والواقع أن التقدم الكبير الذى نشهده اليوم فى شتى مجالات الأعمال فى الصناعة والتجارة والزراعة لم يكن لينجز بهذه الصورة المشرقة إلا عن طريق الأفكار الجديدة والإبداع المتواصل والنظرة المتجددة للأشياء . ولكى يستمر هذا التقدم ويتضاعف فى المستقبل القريب والبعيد ، فلابد من استمرار الفكر الخلاق والابداع والتجديد .

وإذا كانت الدول المتقدمة تحتاج إلى الأفكار الجديدة وتشجعها وتحرص على توليد المزيد منها ، للحفاظ على تقدمها وتحقيق مزيد منه واستمرارها فى السير فى طريق الرفاهية ، فإن الدول النامية أحوج إلى الأفكار المتجددة ، النابعة من بيئتها ، والموجهة لتحقيق أهدافها . وذلك حتى تحل كثيراً من مشكلاتها وتحقق القدر الذى تنشده من الاستقرار والتقدم والازدهار .

مفهوم الإبداع

الإبداع هو التوصل إلى شئ جديد . وقد يكون هذا الجديد سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس . أو خدمة تسهل لهم أمورهم . أو أفكاراً يفيدون منها فى حياتهم ومعاملاتهم . وقد يكون الابداع فى شكل السلعة أو الخدمة ، أو حجمها ومحتوياتها ، أو طريقة وموعد تقديمها ، أو تنويع استخداماتها ، أو اطالة عمرها ، أو تخفيض تكاليفها ، أو تحسين كفاءة أدائها . كما يقصد بالتوصل إلى شئ جديد أيضاً

(*) هذا المبحث مبنى على بحث للمؤلف بعنوان « القدرات الإبداعية للعاملين : أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها » . مجلة الإدارة العامة . الرياض : معهد الإدارة العامة ، العدد ٢٥ ، مارس ١٩٨٠ ، ص ٣٧ - ٥٠ .

تجميع أشياء موجودة فعلاً ، أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها ، وتكوين نسق جديد منها يؤدى مهمة معينة تشبع بعض حاجات الناس .

وربما انصرف الذهن عندما نتحدث عن الإبداع والابتكار إلى ما يخترعه العلماء والباحثون فى مجال العلوم الطبيعية والهندسية والكيميائية فقط . ولكن الإبداع يمتد ليشمل كافة المجالات ، ويغطى جميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية . فهناك اختراعات فى ميدان العلوم الاجتماعية ، وإن لم تكن بنفس العدد أو التأثير الذى نجده عليها فى بقية العلوم . مع أن الميدان الاجتماعى والانسانى رحب فسيح ، ويمكن أن تبتكر فيه أشياء مهمة كثيرة . فإذا استطاع مدير أن يخفض تكاليف الانتاج مثلاً فى السلعة أو الخدمة التى تقدمها منظمته ، فهذا ابداع . وإذا توصل مشرف إلى طريقة يقرب فيها بين مرءوسيه ويجعلهم يعملون بروح الفريق متعاونين متضامنين نحو هدف مشترك يفضلونه جميعاً ، فهذا أيضاً ابتكار . وإذا أخذ مدير نظرية معينة من نظريات الإدارة وتوصل إلى طرق جديدة لتطبيقها والحصول منها على النتائج التى يسعى لتحقيقها ، فإنه بذلك يكون قد جدد وابتكر .

وهكذا فإن المجال دائماً مفتوح للابداع . بل إن الحاجة للأفكار الجديدة اليوم من الأفراد العاملين لتعتبر جزءاً هاماً من واجبات وظائفهم . ولا شك أن الشخص الذى يؤدى وظيفته بفكر واع وعقل متفتح ونفس مستعدة للتطوير ، لأفضل بكثير من ذلك الذى يؤدى هذه الوظيفة وهو لا يرغب فى التغيير أو يخاف من التفكير الجديد أو يتحاشى التطوير . وهذا طبعاً أمر يختلف من وظيفة لأخرى ، حسب نوع الوظيفة ومركزها وأهميتها وواجباتها وعلاقتها بالوظائف المجاورة لها . ويرى بعض الكتاب أن القدرات الإبداعية يجب أن تكون فى المستقبل ، هى البند الأول فى التوصيف الوظيفى لوظيفة « مدير » . فإذا لم يجد المدير وقتاً للجانب الإبداعى فى وظيفته ، فإن فى ذلك خطورة عليه وعلى المنظمة التى يعمل فيها [1] . وذلك لما لوظيفة المدير من أهمية وتأثير يشمل عدداً من المرءوسين .

(1) H.J. Zoffer, "The Road Ahead For Management : Evolution or Obsolescence", in I. Benton (ed.), Management For The Future (New York : Mc Graw-Hill, 1978), p. 322.

وتوجـــد القدرات الإبداعية بدرجـات متفاوتة عنـــد الناس ، على اختـلافهم فى النشـأة والثقافة والـتعليم والخـلفيات . ويرى الـبعض أن هناك غـريزة لتحقـيق الذات وتحصيل الامتياز عند الإنسان . ويطلق أدلر لفظة الذات الإبداعية ليدلل على هذه الغريزة ويرى أنهـا السبب الأول أو المحرك للـسلوك [٢] . وبالإضافـة إلى ذلك فإن الـقدرات الإبداعيـة يمكن اكتسابـها ، سواء عن طريق الـتعليم الـرسمى أو التدريب المـنظم ، أو التوجيه والخبـرة العملية فى المجال الذى يعـمل فيه الفرد - كما نوضح بـعد قليل . إن مثل هذه الأساليـب تنمى القدرات الإبداعية وتصقـلها وتوجهها الوجهة الـتى تحقق أكبر فائدة منـها . غير أننا يجـب أن ننبه فى نفس الوقـت أن التعليم والتـدريب . وكذلك الخبرة ، لا تجـدى كثيراً إذا لم يوجـد عند الفرد حد أدنـى من الاستعداد والقـدرة على التفكير الخلاق .

انواع الإبداع

يتخذ الإبداع صوراً كثيراً ، فمن نقل شئ عن الآخرين واستخدامه لأول مرة ، إلى إضافة شئ جديد ، والتـجميع والدمج والتغيير ، إلى الاخـتـراع الأصيل . . . وقد عين تايلور خمسة أنواع من الإبداع [٣] نوردها فيما يلى . وقد يـستخدم الشخص المبدع احدى هذه الصور أو اثنين منها أو أكثر .

١- **الإبداع التعبيرى** : والذى يعنى التلقائية والحرية والـطريقة الخاصة التى يتميز بها شخص معين فى عمل شئ ما أو مزاولـة مهنة أو ممارسة فن من الفنون . فترى هذا الرسام ينتج لوحته الـفنيـة بطريقـة معينـة ، وهذا اللاعب يـعالج الكرة بطريقة متميزة .

٢- **الإبداع الفنى** : ويتمثل فـى انتاج سلعة معيـنة ، والخصائص التى توجـد فيها والمزايا التى تتضمـنها ، والوظائف التى تؤديها ، والحاجات التـى تشبعها . أنظر

(2) J. Mc Connel, Understanding Human behavior (New York : Holt, Rinehart & Winston, 1974), p. 623.

(3) J.W. Vander Zanden, Educational Psychology in Theory and Practice (New York : Random House, 1980), p. 164.

إلى السيارات اليابانية الآن ، بعد أن ثبت اليابانيون أقدامهم واكتسبوا شهرة الجودة وكفاءة الأداء ، وجهوا اهتمامهم لشكل السيارة ومظهرها وجاذبيتها .

٣- **الاختراع :** ويعنى انشاء شئ أصيل ، جديد ، لم يكن موجوداً من قبل . ورغم أن عناصره والأجزاء التى يتكون منها موجودة . إلا أن هناك نسقاً مختلفاً يضم هذه الأجزاء فيجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدى مهمة متميزة . والمثال الآن هو الروبوت ، ومن قبله الكمبيوتر ، ومن قبلهما اختراع العجلة والقاطرة والكهرباء والطائرة . . وغيرها مما يزخر به عالمنا الحديث .

٤- **الإبداع المركب :** ويعبر عن تجميع غير عادى بين الأشياء . فيأخذ الشخص أفكاراً مختلفة ويضعها فى نموذج واحد . فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التى تقوم عليها حقول معينة للعلوم والفنون ، ويربط بين هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشئ جديد ، فإنه يحقق ابداعاً معيناً يستفاد به . مثل مفهوم السيرناتيكية فى الأنظمة البيولوجية والألكترونية ، والذى يستخدم فى الإدارة عند النظر إلى وظيفة التغذية العكسية للمنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة .

٥- **الاستحداث :** وهو استخدام شئ موجود فعلاً ، ولكنه يطبق فى مجال جديد . أو ينظر إليه بضوء وزوايا جديدة . والابداع هنا يتمثل فى القدرة على فهم المبادئ والأسس التى وضعها السابقون واعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها .

خصائص الأشخاص المبدعين

للأشخاص المبدعين الذين يتوصلون لأفكار جديدة ، خصائص تميزهم عن غيرهم من الناس . وهى خصائص تتدرج على ميزان درجات ، فلا يتساوى كل الأشخاص المبدعين فيها . وإنما يختلفون فى مدى توافرها - كلها أو بعضها . وقد توجد هذه الخصائص عند حدها الأعلى عند فريق منهم ، وفى حدها الأدنى عند فريق ثان ، كما توجد على درجات أخرى بين هذين النقيضين . كما أن هذه الخصائص قد توجد عند المبدعين فى وقت معين دون غيره ، أو فى فترة زمنية معينة ، أو بالنسبة لمشكلات دون

أخرى . وفيما يلى عدد من هذه الخصائص التى استخلصت من عدد كبير من الدراسات والبحوث على مجموعات متنوعة من الأشخاص المبدعين .

١ - يتميز الأشخاص المبـدعون باللماحية ، ولكن ليس شرطاً أن يـكون الشخص المبدع مرتفع الذكاء أو خارقه [٤] . ولو أن الذكاء المرتفع يساعد صاحبه على سرعة تجميع الأفكار وانشائها .

٢ - توجد عـند الأشخاص المبـدعين صورة ايجـابية عن أنفـسهم [٥] ، ويضعـونها فى نصابها الصحيح . ويتفاءلون تجاه قدراتهم . ولكن دون غرور ، إذ أن الأخير يقتل الإبداع بدلاً من أن ينميه .

٣ - يتميز المبدعون بأصالة التفكير [٦] ، وعدم التقليد الجامد أو غير الواعى . وإذا نقلوا عن الآخرين شيئاً فهم يضيفون عليه بعداً جديداً . . فى اللون أو الحجم أو الشكل أو طريقة الاستخدام . . . الخ .

٤ - تتوفر عنـد المبدعين القدرة على الـتعبير عن عواطفـهم ، وأفكارهم [٧] ، ولديهم احساس بما يدور حولهم من أشياء تثير اهتمامهم وتنشط تفكيرهم .

٥ - يهتم المبدعون بطبـيعة المشكلة ، ويحاولون تعريفها جيـداً ، ويتوفر عندهم قدر من التحدى [٨] يحركهم نحو علاجها .

٦ - يفكر الأشخاص المبدعون قبل الإجابة عن المشـكلة ، ويجمعون الحقائق والمعلومات ويثيرون الأسئلة التى تضئ لهم الطريق نحو الحل [٩] .

---

(4) A. Du Brin, Human Relations : A Job Oriented Approach. 2nd ed. (Reston : Reston Pubco., 1981), p. 56.

(5) Ibid.

(6) S. Rathus, Psychology (New York : Holt, Rinehart & Winston, 1981), p. 279.

(7) Ibid.

(8) Du Brin, op.cit., p. 56.

(9) T. Farnsworth, Developing Executive Talent – A Practical Guide. (London : Mc Graw-Hill, 1975), p. 49.

٧ - وبالتالى فهم يؤجلون حكمهم حتى يختمر الموضوع فى أذهانهم ، وبعدها يكون تفكيرهم خلاقاً تأملياً [١٠] ، لا يعتمد على النوازغ الشخصية أو الانفعال اللحظى .

٨ - يتوفر عند المبدعين خيال واسع وغنى وغريب [١١] . ولكنه ليس بأى حال من الأحوال شاذاً أو مجنوناً - كما يسود عند البعض الاعتقاد الخاطئ بأن المخترعين أو خارقى الذكاء أشخاص « غير طبيعيين » .

٩ - يتميز المبدعون بالمرونة [١٢] ، إذ يخرجون بأفكارهم عن الأنماط أو القوالب الموضوعة للأشياء ، فهم لا يرونها بيضاء أو سوداء فقط ، بل ينفذون إلى الألوان والدرجات الأخرى .

١٠- ومن صفاتهم أيضاً الحماس تجاه أفكارهم وأعمالهم والأشياء التى يدور حولها اهتمامهم . كما يتميزون بالاجتهاد والمثابرة [١٣] لتحقيق الغاية التى يسعون إليها .

١١- كما يتميز المبدعون بالإصرار ، ومقاومة العقبات التى تثور فى طريقهم ، وعدم الانسحاب أو الاستسلام . وكذلك تجاهل النقد المثبط للهمم [١٤] . ومواجهة المواقف العدائية التى تقف عائقاً فى سبيل أنشطتهم . ،

١٢- يحرص المبدعون على تسجيل أفكارهم ، وتحليلها ، وعدم التعجل عند الوصول إلى فكرة جديدة [١٥] . بل يعطونها الوقت الكافى لكى تختمر .

١٣- يهتم المبدعون بالمعانى والمؤشرات . ولا يشغلون أنفسهم كثيراً بالتفاصيل أو الجزئيات قليلة الأهمية [١٦] .

---

(10) Du Brien, op.cit., p. 56.
(11) Ibid.
(12) Zander, op.cit., p. 166.
(13) Ibid.
(14) J. Bergan, R.J. Dunn, Psychology and Education : Ascience for Instruction (New York : Wiley, 1976), p. 120.
(15) Farnsworth, op.cit., p. 49.
(16) Du Brin, op.cit., p. 57.

١٤- يتميز المبدعون بالاستقلال ، وعدم التبعية للآخرين ، ولا يعلقون أهمية كبيرة على استحسان الآخرين وموافقتهم [(١٧)] ، بل ربما يعانون من استنكارهم وأحياناً سخريتهم . هذا بالإضافة إلى عدم توافقهم مع القيود التى يحاول أن يفرضها عليهم الآخرون .

١٥- لا تؤثر فروق الجنس فى توفر الابداع . فهو يوجد عند الذكور والإناث ، بدرجات متفاوتة بين كل فريق على حدة وبين الفريقين . وقد وجدت البحوث أن خصائص الأشخاص المبدعين تتوفر عند الذكور والإناث [(١٨)] . إلا أن الفارق الوحيد هو ما يعطيه المجتمع من أدوار للذكر والأنثى ، وما يتقبله المجتمع من خصائص كل منهما وتصرفاتهما .

عناصر الإبداع

هناك أربعة عناصر لابد من وجودها حتى يمكن القول إن هناك اختراعاً أو ابداعاً . وفيما يلى بيان بهذه العناصر .

(١) الإحساس بالمشكلة :

يعتبر هذا العنصر أهم عناصر التفكير الإبداعى . ويعنى الإحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة ، وتحديدها تحديداً دقيقاً ، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها . وأهم ما فى الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هى ، واكتشاف العلاقات بين الحقائق . إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث هو الذى يوحى بالإبداع . وكلما أجهد الشخص نفسه فى دراسة المشكلة ، زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة نيرة [(١٩)] . ولذلك نجد أن العالم يخترع ويبدع فى المجال الذى تخصص فيه . لأنه يفهم هذا المجال جيداً ويتقن أبعاده ويتعمق فيه ويحس به ويتحمس له .

---

(17) Ibid.
(18) Rathus, op.cit., p. 279.
(19) W. Newman, C. Sammer R.E.K. Warren. The Process of Management (New Delhi : Prontce–Hall of India, 1973), p. 271.

(٢) وفرة الأفكار :

عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعنـى النوع وجودة الأفكار الجديدة . ولكن من جهة أخرى ، فإن الإبداع يحتاج إلى وفرة فكريـة ، أى عدد كبير من الأفكار . ربما لا يكون كل هذا العدد نافعاً أو صالحاً للتنفيـذ . وربما كان عدد قليل جداً منه هو الذى يصلح ، أو حتى فكرة واحدة فقط ، أو مزيج من فكرتين أو أكثر . ولكن المهم ألا يطرد المبتكر فكرة تـطرأ عليه ، وألا يـنتقد فـكرة تدخل رأسه أو يـتشدد فى قبـوله أو السمـاح لها بالاختمار . ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار . وبعد ذلك يبدأ فى بحثها فيقارنها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها ، حتى يختار الصالح منها .

(٣) المرونة :

تعتبر المرونة عنصراً حيوياً للإبداع . ذلك أنها تعنى - كما أشرنا آنفاً - النظر إلى الأشياء فى ضـوء جديد ، ومن عدة زوايا ، وتـخرج الأشياء عن أطرهـا التقليديـة التى اعتاد الناس الـنظر إليها منها . لـذلك فقد تبدو أفكار مـعينة متنافرة أو غيـر مترابطة ، ولكن نـظـرة مرنـة إليها يمكـن أن تربط بينها وتجمـع بين أجزائها ، فتبـدو فى شكل جديد . وقد كان للمرونـة دور كبير فى الاختراعات التى نراها ونلمسهـا ونفيد منها فى حياتنـا . نرى ذلك مثلاً فى لـعب الأطفال التى تجـمع بين التسلـية والتعليـم فى نفس الوقت . وسيـاسة الإثراء الوظيفى الـتى تحقق صالح العمـل وتشبع معها حـاجة اثبات الذات عنـد الموظف . وهناك أمثـلة أخرى عديدة عن أفـكار جمعت بين عـدة أشياء ، ونظرت إليها فى ضوء جديد فأنشأت منها شيئاً جديداً .

(٤) الأصالة :

يكون الشخص مختـرعاً أو مبدعاً إذا توصل إلى شئ جديد لم يـسبقه إليه أحد . وأما الشخـص الذى ينقل عن الآخريـن دون إضافة أو تعديل أو تطـوير من أى نوع ، فهو ليس مـبدعاً وإنما مقلد . فالمـدير الذى ينقل سياسـة أو أسلوباً معيناً مـن أساليب الإدارة لم يضف شيئاً جديـداً . ولكنه إذا طوع هذه السياسة مثلاً للبيئـة التى يوجد فيها

وحسب ظروفها ، أو طور هذه السياسة وأجرى فيها اضافات أو حذفاً أو تعديلاً ، فهذه درجة من درجات الإبداع والتفكير الجديد . وإذا كان اليابانيون قد حققوا شوطاً بعيداً عن التقدم عن طريق التقليد فى بادئ الأمر ، فإنهم من جهة أخرى دأبوا على تطوير الأشياء التى قلدوها ، وحرصوا على اكمال النقص فيها ، ثم قدموها فى شكل جديد . حتى ليكاد الناس يظنون أن بعض السلع اليابانية - كالراديو الترانستور مثلاً - من اختراع اليابانيين .

وتستلزم هذه العناصر ، الإحساس بالمشكلة ووفرة الأفكار والمرونة والأصالة ، نوعين من التفكير . أما الأول فهو التفكير المتشعب أو المتتشر . أى أن يفكر الفرد فى كافة عناصر المشكلة ويتعرف على جميع أبعادها ، وأن يمد ناظريه إلى أكبر عدد من الحلول الممكنة لها . وأما النوع الآخر فهو التفكير المركز ، أو المحصور فى دائرة الحل . فبعد التشعب يبدأ الحصر ، حتى يتم تضييق الدائرة والتركيز على الحل الأنسب أو الأفضل للمشكلة المطروحة .

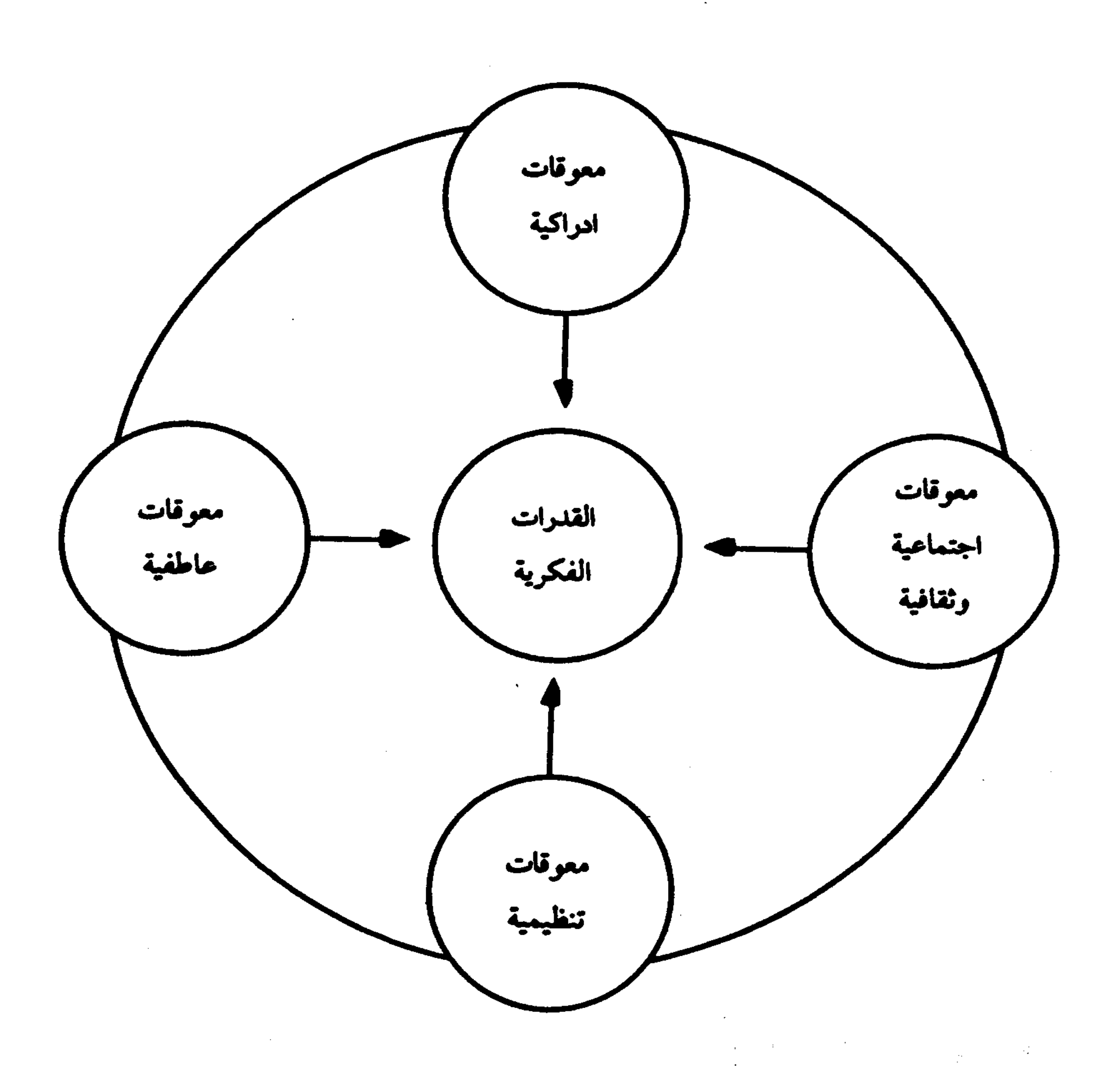
معوقات الإبداع

يوجد عدد كبير من العوامل التى تقف فى سبيل الإبداع ، فتقلل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد ، أو تعطل بعض القدرات الفكرية . ويمكن تصنيف هذه المعوقات فى أربع مجموعات ، ادراكية ، واجتماعية ، وتنظيمية ، وعاطفية (شكل ٤/١) وترتبط هذه المعوقات ببعضها فى علاقة تأثر وتأثير . ويجب التنبه لهذه المعوقات والتعرف عليها وفهم أبعادها ، حتى يمكن علاجها بعد ذلك .

(١) المعوقات الإدراكية

الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا . وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة فى البيئة المحيطة بنا . وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة [٢٠] ، ومن ثم تتكون افكارنا

(20) W. Holtzman, Introduction To Psychology (New York : Harper & Row, 1977), p. 137.



شكل (١/٤) معوقات الإبداع

واتجاهاتنا ، والمعانى والصفات التى نلصقها بالناس والأشياء . وكثيراً ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هى :

(أ) خطأ الإدراك : فقد نرى فى الشخص أو الشئ صفة ليست موجودة فيه فعلاً . فقد نشهد أباً يعنف ابنه ويوجه إليه لوماً شديداً ، فنصف هذا الأب بأنه قاس ، بينما قد لا يكون فى واقع الأمر كذلك .

(ب) خداع الإدراك : وينتج هذا عن أسباب حسية أو نفسية ، فقد يدخل شخص منزله مساء ، وقبل أن يشعل المصباح يرى معطفه ملقى على أحد الكراسى فيتخيله شخصاً جالساً ، وقد يظنه لصاً .

(ج) ضيق الإدراك : يعنى هذا أن ينحصر الإدراك فى دائرة ضيقة ، فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاد أو زوايا أو خصائص معينة . فقد يرى شخص يقود سيارته الضوء الأصفر فى اشارة المرور ، وهو فى عجلة من أمره ، فيقرر مواصلة السير . وقد يمنعه التعجل من رؤية ما فى الطريق المقابل من سيارات أخرى أو عوائق تحتم عليه أن ينتظر ، رغم أن الضوء لم يصبح أحمر بعد .

وتشكل هذه المشكلات الثلاث ، خطأ الإدراك وخداعه ومحدوديته ، معوقاً يحول دون الإبداع ويضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة . وذلك لأنها تحصر تفكير الفرد فى الدائرة التى رسمها الإدراك فلا يخرج عنها ولا يرى ما وراءها . أما إذا استطاع الشخص أن يخرج نفسه من هذه الدائرة ويمد ناظريه لأبعاد وزوايا مختلفة للشئ الذى يراه أو يدرسه ، فإن مجال التفكير يتسع وتزيد بالتالى فرص الإبداع . انظر مثلاً إلى « الخيش » الذى ينحصر استخدامه عادة فى صنع الأكياس والأجولة التى يعبؤ فيها القمح والقطن والأرز ، وفى تنظيف الأرض فى المنازل والمكاتب . إن بعض السيدات يصنعن من هذا الخيش حقائب يستعملنها فى حمل الخضر والفاكهة ، ويتخذن منه ستائر بعد أن يصبغنه ببعض ألوان ، ويصنعن منه مفارش للمناضد ، وقواعد لوضع الأوانى الساخنة عليها .. وخاصة بعدما أضيفت للخيش خيوط ملونة من البلاستيك . إن ذلك لم يكن ممكناً إذا لم تنظر النساء إلى الخيش نظرة جديدة ، ويجدن فيه مزايا أو أبعاداً مختلفة عما جرت عليه العادة .

(٢) المعوقات الاجتماعية والثقافية :

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعرافاً معينة ، ويتوقع المجتمع من كافة أفراده التزاماً بهذه التقاليد والأعراف ، ولكل شخص من الأشخاص وجماعة من الجماعات التى نحتك بها يومياً فى حياتنا ومعاملاتنا مجموعة من التوقعات التى تتضمن قواعد محددة للسلوك . وينتظر الأشخاص والجماعات منا أن نتبع هذه القواعد ولا نخالفها . فالأب يتوقع من ابنه سلوكاً معيناً . وللرئيس توقعات تجاه مرءوسيه . ولرجل المرور توقعات تجاه سائقى السيارات . . . الخ ومن جهة أخرى يميل أغلب الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التى يتوقعها منهم الآخرون . وذلك حتى تنسجم علاقاتهم معهم ، ويحصلوا على رضاهم ، أو يتقوا غضبهم ، ويصبحوا أعضاء متوافقين فى الجماعات التى يتمتعون بعضويتها . وبالتالى يتجنب الفرد الأفكار التى تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين ، لأنه يعلم أن أولئك سيرفضون هذه الأفكار ، أو يسخرون منها ويقللون من شأنها ، أو يستنكرونها ، أو يقاومونها ويثيرون الصعاب فى سبيلها . وقد وجدت احدى الدراسات المبكرة ، أن الأطفال المبتكرين يشعرون بالوحدة والغربة عن آبائهم ومدرسيهم وزملائهم [٢١] .

(٣) المعوقات التنظيمية :

ويمتد مفهوم التوقعات إلى منظمات الأعمال . إذ تتكون أدوار العاملين من مجموعة من التوقعات ينتظر منهم اتباعها فى تصرفاتهم وعلاقاتهم . وقد تكون هذه التوقعات رسمية فى صورة لوائح وتعليمات وتوجيهات . كما قد تكون غير رسمية فى شكل ارشادات واقتراحات ونصائح وضغوط . وكلما حددت هذه التوقعات بشكل دقيق أو مفصل ، ضاقت دائرة الإبداع ، أو المجال الذى يستطيع الفرد أن يطلق فيه عنان أفكاره . فالموظف الذى يرسم له رئيسه المباشر خطوات محددة لأداء وظيفته ، يخاف أن يطبق فكرة جديدة ، أو يجرب طريقة مخالفة فى أداء هذه الوظيفة . وذلك خوفاً من غضب رئيسه أو عقابه أو استنكار زملائه أو سخريتهم . وبالتالى يضيق أمامه مجال

(21) E. Paul Torrance, Guiding Creative Talent (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1962), p. 141.

التفكير الإبداعى ويتجمد سلوكه الوظيفى عند حد معين يصبح التغيير أو التطوير بعده صعباً . والأمثلة كثيرة عن رؤساء يقولون لمرءوسيهم : « افعل ما أقول لك بالضبط » أو « لماذا تصرفت بنفسك ، لماذا لم ترجع إلى » . والأمثلة كذلك كثيرة عن تأثير التنظيم غير الرسمى فى تقييد انطلاق الفرد إلى مجالات وأفكار جديدة حتى لا يتميز عن الآخرين . وبالتالى يجد الفرد فى التفكير الجديد جزاء سلبياً فيتوقف عنه .

(٤) المعوقات النفسية والعاطفية :

وهنا يلعب الخوف دوراً كبيراً فى الحد من القدرات الإبداعية . فالخوف يكبل أفكارنا ، ويقيد حب الاستطلاع ، ويقاوم نزعة الاستكشاف . أنظر إلى الطفل الصغير حين يقتحم شيئا مجهولاً بالنسبة له . كأن يتسلق كرسياً أو منضدة ويفحص ما عليها من أشياء - قد يفشل فى مهمته أو ينجح . ولكن تأمل ماذا تعنى التجربة له ، وكيف تشجعه على تجربة أخرى ، أو توحى له بأفكار أو أنشطة أخرى . ومن جهة ثانية أنظر إليه عندما تجرى إليه أمه لتمنعه من تسلق المنضدة ، أو تصرخ فيه محذرة له من السقوط على وجهه ، أو تبخوفه مما قد يصيبه نتيجة ذلك من جروح أو رضوض . إن نشاطه سيتوقف - على الأقل موقتاً . وتسرى نفس القاعدة على الكبار . فتجد أفكاراً كثيرة - بعضها جديد وعملى ومختلف ومفيد - تطرأ على أذهان بعض الناس . ولكنهم سرعان ما يطردونها ، ولا يتابعون التفكير فيها خوفاً من فشلهم فى تحقيقها ، أو لنقص ثقتهم فى أنفسهم ، أو اعتقادهم بأنهم غير قادرين على أن يتحملوا مسئولياتهم أو يواجهوا نتائجها . إن الخوف من الفشل يؤدى إلى الإحجام والتردد والحذر وإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدى إلى الخمول والتخاذل والفرار ونقص الثقة . ويرسخ فى ذهن الفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التحديد .

تنمية القدرات الإبداعية

بعد أن عرضنا للمعوقات التى تعطل عملية الإبداع ، نناقش فيما يلى بعض الطرق لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين . وذلك من وجهة نظر الأفراد ، ومن وجهة نظر المنظمة أيضاً . وذلك لأن عملية الإبداع يمكن أن تترى إذا توافر الفرد المبدع المجدد

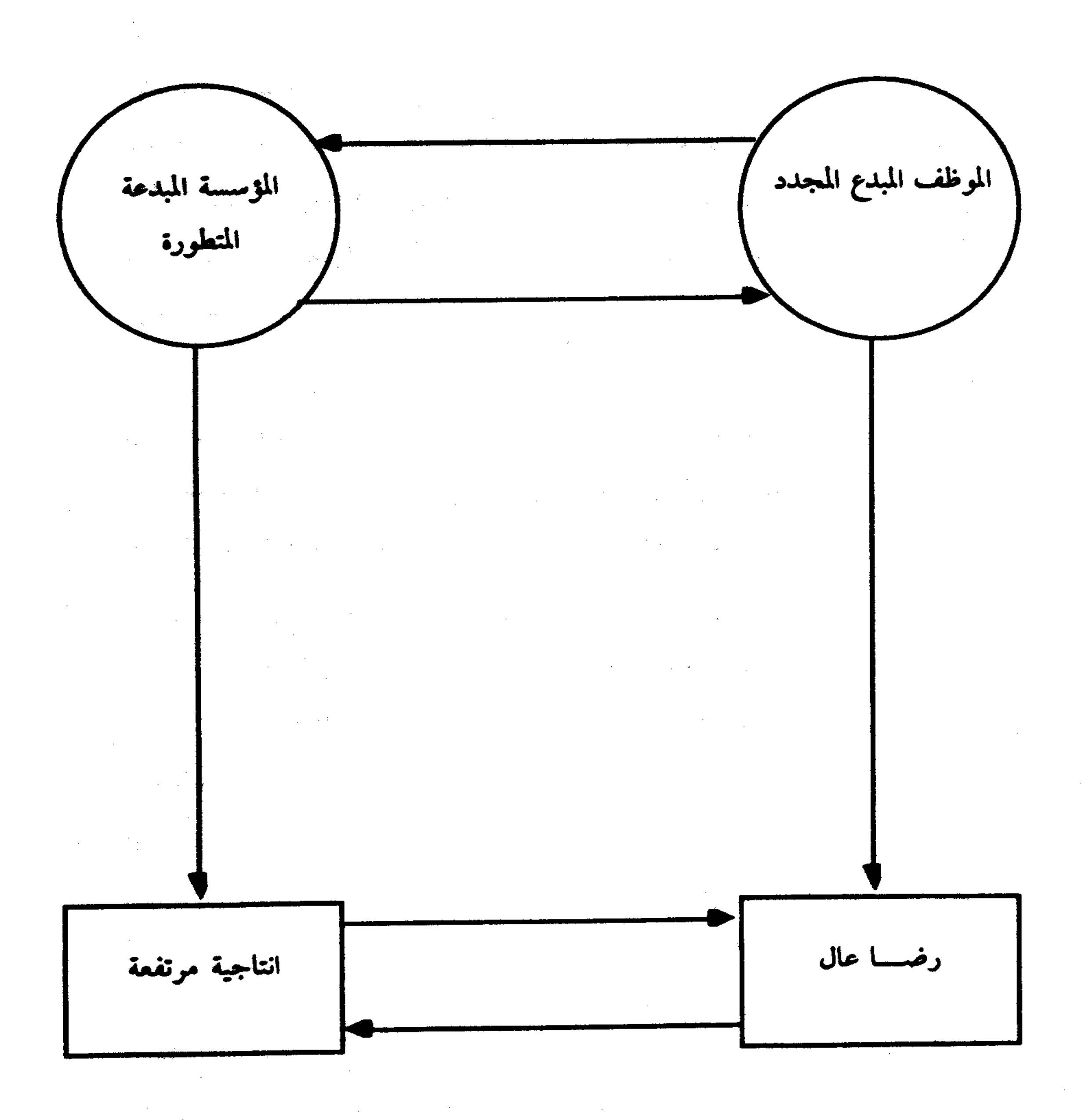
والمنظمـة الفئة المبدعة . فالمـنظمة تماثل أفرادهـا ، فإن كانوا ممتازين فـهى ممتازة [٢٢] . وبنفس المنطق فإن تقـدم المنظمة وتطورها ينعكس على الأفراد . وتظـهر نتيجة ذلك فى صورة انتاجية عالـية ، وفعالية الوصول إلى الهدف من ناحيـة . واشباع حاجات اثبات الذات وتحقيق قدر عال من الرضا للعاملين من ناحية أخرى - أنظر (شكل ٤/٢) .

أولاً : ماذا يستطيع الفرد أن يفعله لينمى قدراته الإبداعية ؟

١ - أن أول ما يفـعله الفرد فى سـبيل تنميـة قدراته الإبداعيـة ، هو أن يتنبه لمـعوقات الإبداع ، ويتعرف على تأثـيرها وتغلغلها عنده . لأن معرفة هـذه المعوقات وفهمها يعينه على التغلب عليـها . فإذا عرف مثلاً أن هناك أخطاء أو خداعاً فى الإدراك ، فإنه يسـتطيع أن يعالج ذلـك بالأناة واعادة النظر والـتركيز على الموقـف الكلى أو الصورة المتـكاملة ولا يقتـصر على الرؤية الجـزئية . وإذا عرف أن هناك مـعوقات اجتماعية أو تنظيمية متعلقة بالتوقعات ونوع الجزاء المترتب على مقابلة هذه التوقعات أو مخالفـتها . فيمكـنه أن يفكر فى طريـقة للتوفيـق بين الأفكار الجديدة ومـقابلة توقعات الآخرين أو العمل على تعديل هـذه التوقعات . وهكذا إذا فهم الفرد نفسه وعواطفه وتحيـزاته وشعوره وأخطاءه ، وفهم الظـروف الاجتماعية والعوامل الـبيئية المحيطة به ، فإنه يستطيع أن يتوصل إلى العلاج الملائم .

٢ - ومن المهم أيضـاً أن يثق الفرد بنفسه ومـواهبه ، بعد أن يتعرف عـلى هذه القدرات ويفهم أبعادها وحجـمها الصحيح . فيعتقد أنه قادر - بفضـل الله - على أن يفكر ويتوصل إلـى أفكار مفيدة فـى المجال الذى يتخصـص فيه . وأن تكون هذه الـثقة بالمقدار الذى يجعله يعرف قدر نفسـه ولا يغـالى فى تقديرها ، ولا يغمطها حقها . ذلك لأن الثقة الـزائدة عن الحاجة مضرة كالثقـة الناقصة . كلتاهمـا تجعل الإنسان ينحرف عـن الطريق . فبينـما يؤدى نقص الثقـة إلى الامتناع والتخـاذل ، تساعد زيادتها على الاندفاع والـغلو . وكم من أفكار جميلة ضاعت بسـبب نقص الثقة أو الافراط فيها . أما القدر المعقول من الثقة فإنـه يدفع الفرد إلى التفكير المنتج ، كما

(22) Fransworth, op.cit., p. 37.



شكل (٢/٤) الموظف المبدع والمنظمة الفذة

يولد فى نفسه الأمل فى نجاح الافكار ، ويبصره بالفرص الواقعية لتطبيقها واحتمالات نجاحها . الأمر الذى يجعل دراسته للفكرة وتحليله لها وفحص امكانية تنفيذها ، مجهودات عملية تنصب على هدف محدد فيكون لها عائدها وفعاليتها .
ويجب أن ننبه هنا إلى أن هناك عوامل كثيرة تشترك فى تكوين الثقة لدى الإنسان : وأهم هذه العوامل التنشئة فى المراحل المبكرة من العمر ، والتعليم ، والأصحاب ، والعادات والقيم ، والتجارب والخبرات التى خاضها الفرد ، والوظائف التى شغلها أو الأعمال التى قام بانجازها ، وفرص النجاح والفشل التى تعرض لها .

٣ - بعد ان يأخذ الفرد حذره من معوقات الإبداع ، ويكتسب ثقة معقولة فى نفسه ، يجب عليه أن يقتنع بأن الإبداع والتجديد شئ مهم ومرغوب [٢٣] ، ومفيد . ثم يتبع بعد ذلك منهجاً علمياً فى تفكيره ، حتى يحقق الفائدة المرجوة من الأفكار الجديدة التى يتوصل إليها . وتتلخص خطوات هذا المنهج فيما يلى :

(أ) أن يتنبه لكل الأفكار التي تطرأ على ذهنه ، ولا يطرد أياً منها - إلا إذا كانت مخالفة لقيم دينية ومبادئ أصيلة وأن يسجل هذه الأفكار حتى لا تضيع أو تنسى . ولا يسرع فى نقدها أو تحليلها أو التفكير فى الصعوبات التى ستصادفها . بل يجب أن يتركها قليلاً ويسمح لها بالاختمار والنضوج .

(ب) أن يبدأ بعد فترة فى تحليل الأفكار التى توصل إليها ، ودراستها وتقويمها . وذلك عن طريق مقياس أو معايير لجدوى هذه الأفكار وفعاليتها . فمثلاً إذا توصل موظف لفكرة جديدة تحمل تغييراً أو تطويراً فى النماذج والمستندات المستخدمة فى العمل . فعلية أن يدرس هذه الفكرة من حيث تحقيقها لهدف العمل ، واتفاقها مع أسلوب العمل ، واتساقها مع مبادئ وقيم المنظمة ، وما تتطلبه من معدات وما تتكلفه من مال وما تحدثه من تغيرات في العلاقات بين الرؤساء والزملاء ، أو تغيرات فى وجهات النظر والاتجاهات ، والوقت الذى يستلزمه تطبيقها ، والمشكلات الجديدة التى ستحدثها .

---

(23) Du Brin, op.cit., p. 57.

(ج) أن يضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة . فلا فائدة من الأفكار إلا إذا ترجمت إلى خطة عمل [٢٤] . وتفيد الخطوة السابقة فى القاء الضوء على كيفية التنفيذ ، والشروط الواجبة لنقل الفكرة إلى الوجود ، والاحتياطات الواجبة والمشكلات المتوقعة . إن وضع مثل هذه الخطة لا يفيد فقط فى استمرار التفكير الخلاق - لأن التنفيذ قد يوحى بأفكار جديدة أيضاً - ولكن كذلك فى تنمية الشعور بالمسئولية ، والإحساس بجدية الأفكار التى يتوصل إليها الفرد وإمكانية تطبيقها وأهمية هذا التطبيق . وما يستتبع ذلك أيضاً من اشباع حاجة الفرد لتأكيد الذات .

(د) أن يقوم الأفكار بعد التنفيذ - إذا أتيح لها أن تنقل إلى الواقع - من حيث المزايا والعيوب والعقبات . ذلك لأن التقويم يصقل قدرة الفرد على التفكير فيما بعد ، ويعمق خبرته ، ويجعله يرى الأشياء فى ضوء أوضح وبدرجة أكبر من الواقعية .

(هـ) ويجب أن يراعى الفرد فى كل الخطوات السابقة ، عناصر الإبداع التى عرضناها آنفاً . وهى التشبع بالمشكلة ، والمرونة ، ووفرة الأفكار ، والأصالة .

ثانياً: ما هو دور المنظمة فى تنمية القدرات الإبداعية ؟

تستطيع المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً فى تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين . وذلك لأن الإبداع والتجديد شئ يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة - كما نبين فيما بعد . وأهم ما يمكن للمنظمة أن تفعله فى هذا المجال هو ما يلى :

١ - لابد أولاً من تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة . وذلك أمر يختلف طبعاً من منظمة لأخرى ، حسب نوعها وأهدافها وأنشطتها وحجم أعمالها . فربما كانت مؤسسة خاصة للأعمال تهتم بالأفكار الجديدة أكثر مما تفعل مصلحة حكومية . ويكون المناخ مناسباً لافراز الأفكار ونضوجها ، عندما تكون هناك فرصة للعاملين أن يعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم . وأن تكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار ، وتدرس ، وتحلل ، وتبلغ نتائجها للأفراد المعنيين .

---

(24) Newman, Summer & Warren, op.cit., p. 274.

٢ - ولكى تؤدى هذه القنوات مهمتها بنجاح فلابد أن تبنى الإدارة اتصالاتها مع الأفراد على أساس من الثقة . وأن يكون منطلقها فى التعامل معهم أنهم يمتلكون طاقات فكرية معينة - تتراوح فى درجات أهميتها وجودتها باختلاف الأفراد ودرجات تعليمهم وخبراتهم . وأن الأفكار تستحق الدراسة والاهتمام طبقاً لجودتها وأهميتها . إن الثقة تؤلف بين قلوب الأفراد ، وتقرب بينهم وبين الإدارة ، وتسهل تعاونهم معها ، فتمهد الطريق للأفكار الجديدة . لذلك فإن اليابانيين - فى استخدامهم لما يطلقون عليه نظرية زد - يولون الثقة المتبادلة [٢٥] بين الإدارة والعاملين ، قدراً كبيراً من الاهتمام .

٣ - ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرون والرؤساء قدوة لمرءوسيهم فى التفكير المتجدد - أو على الأقل الاهتمام به . فلا تتوقع من مرءوسين أن يفكروا تفكيراً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ، أو يتشبث بالقديم ، ولا يلقى بالاً للجديد . وكذلك الحال بالنسبة للزملاء . إن الأفكار الجديدة كالهواء الطلق ، ينعش جميع المتأثرين به .

٤ - ولا يكفى أن يكون المدير متجدد التفكير وكذلك الزملاء . بل لابد على المدير أن يشجع التنافس بين المرءوسين ، حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة . ولذلك سبل عديدة منها دراسة الأفكار التى تصله من المرءوسين ، ومناقشتهم فيها ، وابلاغ الآخرين بها والإشادة بالمجهود الذى بذل فى التوصل إليها . وتطبيق الجيد منها ، وتكليف الفرد الذى يأتى بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها . مع تقديم العون الذى يحتاج إليه - من إمكانات مادية ومعنوية ، واعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار الحية العملية المفيدة .

٥ - ومن المهم جداً أن تتوفر لدى المديرين والأفراد الرغبة فى قبول التغيير والتجديد . ليس من أجل التغيير فحسب [٢٦] ، ولكن لأنه يؤدى إلى نتائج جديدة - أفضل من سابقتها . لذلك فإن معيار التغيير الناجح هو تحقيقه لنتائج محددة ، مثل

(25) W. Ouchi, Theory Z (Reading, Mass : Addison – Wesely, 1981), Ch. 4.
(26) Du Brin, op.cit., p. 61.

مواجهة صعوبات أو حل مشكلات [٢٧] ، أو جلب منافع أو درء أضرار .

٦ - وعلى المنظمة أن تقدم لأفرادها التدريب الملائم - المخطط والمدروس - لتنمية القدرات الإبداعية عندهم . ونعالج ذلك بعد قليل تحت عنوان مستقل ، نظراً لأهميته .

٧ - ثم أن على المنظمة أيضاً أن تضع نظاماً للحوافز يقدم جزاء مادياً ومعنوياً لأصحاب الأفكار الجيدة . على أن يكون هذا الجزاء حاضراً ، وسريعاً ، ومتناسباً مع الفكرة وفائدتها وعائدها . وذلك لأن الفرد عندما يرى نتيجة ايجابية ملموسة لسلوك معين ، فإنه يميل إلى تكرار هذا السلوك . فعندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم مزيداً منها فيما بعد ، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول ، فالاحتمال كبير أن يصاب الفرد باحباط ، ويقلع عن السلوك الذى أدى به إلى هذا الجزاء .

٨ - كذلك يجب أن تستند الإدارة فى إختيار الأفراد وترقيتهم إلى عامل الجدارة والاستحقاق [٢٨] . وذلك حتى تضمن أن الوظائف التى تتطلب قدراً من التحدى والإبداع ، يشغلها أولئك الموظفون الذين يتميزون بالحماس والإقبال والاستعداد لافراز الأفكار الجديدة ومقابلة تحديات هذه الوظائف .

٩ - ولا يحتاج فى النهاية إلى تأكيد أن نقول إن المنظمة لابد أن توفر الإمكانات المطلوبة لتنمية القدرات الإبداعية لعامليها - سواء أكانت إمكانات مالية أو بشرية أو أجهزة ومعدات . . . حتى توفر للأفراد الفرص الملائمة للإبداع .

تجربة شركة سونى

تعتبر شركة سونى اليابانية مثالاً ناجحاً - كأمثلة يابانية أخرى كثيرة ناجحة - فى جودة منتجاتها وكفاءة أدائها وغزوها للأسواق العالمية . وقد ركزت الإدارة فى شركة

(27) Zoffer, op.cit., p. 322.
(28) Du Brin, op.cit., p. 61.

سونى اهتمامها ووضعت خططها وتنظيمها (٢٩) بهدف الحصول على أداء ممتاز وتفكير متجدد ورغبة صادقة من عامليها فى سبيل الرقى بهذه الشركة . لذلك اتبعت تنظيماً يقوم على الفرق الصغيرة . أى أن الشركة تعتبر تركيباً ضخماً لعدد كبير من الجماعات الصغيرة المتفاعلة . فهناك عدة مستويات من هذه الجماعات :

(أ) الطاقم : وهو أصغرها حجماً .

(ب) الجماعة : وتتكون من عدة أطقم .

(ج) القسم أو الشعبة : وتضم عدة جماعات .

(د) الإدارة : وتحتوى بدورها على عدد من الأقسام والشعب .

وتقوم العلاقة بين المديرين والرؤساء من ناحية ، والعاملين من ناحية أخرى - كما أشرنا آنفاً - على الثقة المتبادلة التى تجعل العاملين يؤدون أعمالهم طواعية واختياراً . فلا يتحرك الرؤساء من منطلق السلطة أو يستخدمون قوة الثواب والعقاب . وإنما يشرح الرئيس لعماله الموقف . وهم بدورهم يسألون ويناقشون ويعارضون ، ويقدمون الأفكار . والرئيس يستقبل الأفكار بصدر رحب ولا يضيق بفكرة إن كانت جديدة أو مخالفة أو معارضة . وبالتالى فإن واجبات الوظيفة وأعباءها ليست شيئاً ثابتاً أو جامداً . وإنما هى متحركة يعاد فيها النظر عند الحاجة . كما أن القادة والعاملين متقاربون فى الأعمار . فتجد فتاة فى التاسعة عشرة من عمرها ترأس مجموعة من الفتيات فى مثل عمرها تقريباً . فيثور بينهن تفاهم وتعاون واستعداد لتحمل المسئولية .

وتنساب الأفكار من العاملين للإدارة وبالعكس فى حركة مستمرة . فهناك اجتماعات صباحية ، ولقاءات اسبوعية وشهرية ، وتقارير رسمية ونشرات دورية . وهناك أيضاً رقم تليفونى يستطيع العامل أن يديره ، فيرد عليه الموظف المسئول ، فيعطيه ويأخذ منه ما يريد من بيانات ، ويتحدث معه بشأن ما يكون هناك من مشكلات . وتقوم هذه

(29) S. Kobayashi, "The Creative Organization : A Japanese Experiment" in K. Davis Organizational Behavior (New York : Mc Graw-Hill, 1977), pp. 391-399.

الاتصالات المستمرة بين العاملين والإدارة ، وما يتبع ذلك من تدفق للأفكار ، على أسس تتلخص فى تبادل المعلومات الصحيحة والتفسير الخلاق للحقائق ، والتحرر من التحيز والتفضيل الشخصى ، وتوفير جو الإبداع والتجديد ، واعطاء الفرصة للجميع لاثبات الذات والتعبير عن الأفكار وتحمل المسئولية واستمرار التفكير .

التدريب الإبداعى *

يشمل التدريب لتنمية القدرات الإبداعية ، مختلف الأفراد على المستويات الإدارية . فيتراوح بين البساطة والتعقيد ، والسهولة والتشعب ، وقصر الوقت المستنفد فيه وطوله حسب المستوى الإدارى الذى يتلقى هذا النوع من التدريب .

ولو أن هذا أسلوب تعمل به المنظمات الكبيرة فى الدول المتقدمة . إلا أننا فى مصر - وفى البلاد النامية عموماً - نحتاج إليه . وخاصة وأن هذه البلاد تريد أن ترقى بمواردها البشرية وترتفع بمستواها ، تماماً كما تعنى بالموارد المادية المتاحة لها . فإذا لاحظنا أن هناك ندرة فى النوعين من الموارد ، نستطيع أن نتخيل أهمية تنمية الموارد البشرية فى استخدام الموارد المادية وزيادة كفاءتها .

ولكى تدخل منظمة برنامجاً متكاملاً للتدريب الإبداعى ، فعليها أن تحدد أولاً الهدف من ورائه . ونرى أن هذا الهدف - فى المستويات الإدارية المختلفة - يتلخص فيما يلى :

١- **الإدارة العليا** : لا ريب أن مهمة المدير تنحصر أساساً فى اتخاذ القرارات . والهدف الذى تسعى إليه الإدارة هو أن يكون القرار عملياً مناسباً مربحاً . تتساوى فى ذلك القرارات المالية والانتاجية والتسويقية .

٢- **الإدارة التنفيذية** : إن مرحلة التنفيذ هى الاختبار الصحيح لملائمة القرار وفعاليته . هذا بالإضافة إلى أن أموراً معينة تستجد عند التنفيذ ، وتتطلب أن تتخذ

(*) من مقال المؤلف : « التدريب الفكرى » ، الأهرام الاقتصادى ، القاهرة : العدد ٤١٨ ، ١٥ يناير ١٩٧٣ ، ص ٥٢ .

فيها خطوة أو أخرى . مما يتطلب حسن التصرف من جانب المنفذين . وخصوصاً وأنهم لا يستطيعون أن يرجعوا للإدارة العليا فى كل صغيرة وكبيرة .

٣- المستويات الدنيا : وحين نصل إلى مرتبة الموظفين والعمال ، فإن هدف الإدارة أن يكون هؤلاء متنافسين فى أعمالهم ، قادرين على أدائها ، مستوعبين لما يلقى عليهم من تعليمات وتوجيهات ، جديرين بأن يدلوا باقتراحاتهم ، راغبين فى أن يناقشوا هذه الاقتراحات مع رؤسائهم وزملائهم . زد على ذلك أن عدداً لا يستهان به من العمال لم يتلقوا نصيباً مناسباً من التعليم ، أو أنهم جاءوا من الريف دون تمهيد أو اعداد لجو المصانع أو نظام العمل أو حياة المدينة . ويستلزم الأمر أن ترقى الإدارة بعقول هؤلاء ، وتنمى أفكارهم ، حتى تدمجهم مع الآخرين ، داخل المنظمة ، وفى المجتمع الكبير .

فإذا حددنا هدفنا بالنسبة لكل مستوى ادارى ، نستطيع أن نستخدم الوسيلة المناسبة لبلوغه . وقد توصل علماء النفس لوسائل كثيرة للتدريب الفكرى ، تتضمن الأطفال والكبار ، والتلاميذ والعمال ، وغيرهم من الطوائف المختلفة . ونذكر الوسائل الآتية فيما يتعلق بالإدارة العليا والإدارة التنفيذية .

١ - تحليل القدرات القيادية :

وتتلخص هذه الطريقة فى اعطاء المديرين أسئلة عن مشكلات ومواقف معينة ، وعن آرائهم بشأن حل هذه المشكلات . ويركز كثير من هذه الأسئلة على تلك المشكلات التى تتطلب مهارات قيادية ، فى ادارة الناس وتوجيه جهودهم وتصحيح أخطائهم والفصل فى منازعاتهم . كما تتطلب هذه الأسئلة معلومات نفسيه وفهماً للناس المحيطين بالمدير . إن فى هذا تنشيطاً لأفكار المدير ، وتنظيماً لاستعمالها ، وتدريباً لقدرته فى ترتيبها واستيعابها وحسن استخدامها فى المواقف الملائمة .

٢ - التحليل المورفولوجى (٣٠)

وتعتمد هذه الطريقة على جمع الأبعاد المستقلة التى تشترك فى تكوين مشكلة البحث . وهذه الأبعاد عبارة عن صفات أو خصائص للمشكلة . ويجرى التدريب تبعاً لهذه الطريقة كما يلى (٣١) : تعطى للمتدرب مشكلة معينة ، وتحدد فى ألفاظ عامة واسعة ، ثم تحلل إلى الأبعاد المكونة لها ، وتوضع فى شكل خريطة تشكيلية (مورفولوجية) . ويبدأ المتدرب فى رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة ، والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء . ثم يجرى نوعاً من التكوين أو الدمج الذى يضم الأجزاء المتفقة فى الخصائص (مثل اللون والحجم والكثافة والسمك والطول . . . فى مكعبات لعب الأطفال) . ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة .

٣ - التفكير الجماعى (٣٢)

ويقوم هذا المنهج على تشجيع الأفراد على التفكير عندما يكونون فى جماعة . والنقطة الهامة أن الفرد حين يلتقى بالآخرين ويستعرض أفكاره معهم ويقارنها بأفكارهم ، فإن هذا يزيد من قدرته على التفكير ويبين له نواحى القوة والقصور فى أفكاره - كما يقول الشاعر وإنما بضدها تتميز الأشياء - مما لو اقتصر نشاطه الفكرى بينه وبين نفسه فقط . وهناك طرق كثيرة تندرج تحت هذا المنهج نذكر منها ما يلى .

تفجير الأفكار

تقوم طريقة تفجير أو تهييج الأفكار (٣٣) - كما يقول « أوزبورن » - على عرض مشكلة على جماعة من الناس ، ويطلب منهم أن يدلوا بأكبر قدر ممكن من الأفكار بشأن حلها . وألا يترددوا فى أن يعرضوا أية فكرة - مهما كانت جديدة أو غير مألوفة - وأن

---

(30) Morphological Analysis.

(31) Bergan & Dunn, op.cit., p. 122.

(٣٢) تطلق على هذا المنهج لفظة Group Stimulation وتعنى تشجيع الأفراد على التفكير فى وسط مجموعات .

(33) Brainstorming.

يضيفوا إلى أفكار الآخرين ويعدلوا فيها . وقد استخدمت الإدارة العليا والوسطى هذه الطريقة ، وأمكن أن يستفاد بها فى كثير من الحالات . وقد أثبتت بعض التجارب أن الأشخاص أصبحوا أكثر ابداعاً وقدرة على التوصل إلى أفكار جيدة بعد حضور جلسات تهييج الأفكار (٣٤) . وربما أنتجت جلسة واحدة من هذه الجلسات مجموعة من الأفكار تزيد عن المائة .

وتنحصر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة هى أنها تنحو بالناس عن الروتين فى التفكير والعادات ، وتحركهم نحو المرونة والتفكير المتجدد . إلا أن الشرط الأساسى لنجاحها أن تكون المشكلة المعروضة واضحة ومحددة ، حتى ينحصر تفكير الناس فى نقطة واحدة أو عدد قليل من النقاط . هذا بالإضافة إلى بضعة شروط أخرى مثل (٣٥) : صغر حجم المجموعة (٥ - ٧ أعضاء) حتى يمكن تنظيم تبادل الأفكار . وتشجيع العفوية أو التلقائية . وعدم التعجل بالنقد ، بل سماع كافة الأفكار . لأن الوفرة (كبر عدد الأفكار) والتنوع (عدة أنواع مختلفة) عاملان هامان مطلوبان . وتشجيع سريان الأفكار بين الأعضاء حتى تنتقل « العدوى » بينهم ، فينتجون عدداً أكبر وأفضل . وتسجيل الأفكار المطروحة آلياً أو يدوياً ، حتى يمكن حصرها وترتيبها .

ويمكن معالجة الأفكار ، والحصول على مزيد منها فى جلسات تفجير الأفكار . وذلك بحفز الجماعة على استخدام طرق متنوعة (٣٦) لفحص المشكلة وتوليد الأفكار الجديدة . هذه الطرق هى :

١- استخدامات مختلفة للشئ الذى يدور حوله النقاش (مثلاً التفكير فى استخدامات جديدة لعلب البلاستيك الفارغة بعد انتهاء محتوياتها : صنعها على هيئة أباجورة ، زهرية ، حصالة نقود ، آنية لزرع الزهور ، تركيب عجل لها وعملها على هيئة مدفع ... الخ) .

(34) H. Lindgren, Educational Psychology in The Classroom (New York : Wiley, 1976), p. 369.
(35) Du Brin, op.cit., p. 59.
(36) Ruthas, op.cit., p. 475.

٢- **التعديل :** ويعنى هذا أن يطلب من الأعضاء التفكير فى اجراء تعديل أو تغيير من نوع أو آخر على الشئ أو الفكرة التى يناقشونها . كتغيير تصميم المصنع مثلاً ، نقل مكاتب الموظفين ، تغيير لون السلعة أو شكلها أو حجمها - أنظر إلى التغيير الذى طرأ على شفرات الحلاقة . . وهناك الآن ماكينات الحلاقة التى تلقى عقب استخدامها .

٣- **التطويع :** وهنا تنقل الفكرة من مجال إلى مجال آخر ويجرى عليها بعض التعديل أو التطويع حتى تناسب المجال الجديد . فالوسائل التعليمية الحديثة مثلاً ، كالشرائح المصورة والصور الفيلمية والرسوم المتحركة . . . يستفاد بها فى تسلية الصغار ، وتعليم الأطفال ، وتدريب الكبار . كذلك يمكن أن يؤخذ أسلوب للحوافز مطبق فى جهة معينة ويجرى عليه تعديل ليناسب جهة أخرى .

٤- **التوسع :** وهو اضافة شئ أو عنصر أو فكرة جديدة لما هو موجود فعلاً . والمثال على ذلك سياسة التنويع ، حيث ينتج المصنع تشكيلة من السلع للاستفادة من الامكانات المتاحة ، والاستفادة من الشهرة التى تتمتع بها احدى هذه السلع ، ولجذب أعداد متزايدة من المستهلكين . . . وهنا يفكر المجتمعون فى الشئ الذى يضاف : هل هو الأكثر جاذبية ، أم الأكثر استعمالاً ، أم الأفضل من الناحية الاقتصادية . . . الخ . أنظر إلى شركات مستحضرات التجميل ، حيث تقدم عدداً متنوعاً من السلع ، يؤدى كل منها غرضاً معيناً ، وتقابل فى مجموعها أذواقاً مختلفة وتشبع حاجات متعددة عند المستهلكين .

٥- **التحديد :** وهو عكس التوسع ، أى التضييق أو التقليل ، وهو ما يقابل سياسة التبسيط فى الصناعة . ويفكر المجتمعون فى حذف شئ أو عنصر ، ويحددون ما هو هذا الشئ ، هل يجب أن يكون الأصغر ، أو الأبطأ ، أو الأقل كفاية ، أو الأقل جاذبية . . .

٦- **الإحلال :** وهنا يفكر الأعضاء فى استبدال عنصر بعنصر آخر يؤدى مهمته . مثلاً جعل أحد العمال يدرب زملاءه بدلاً من المشرف ، أو استخدام البلاستيك فى صنع بعض المنتجات بدلاً من النحاس .

٧- **اعادة الترتيب** : يدور التفكير هنا حول تغيير الترتيب أو التنظيم الموجود أو المعتاد . وذلك مثلاً يجعل خطوة معينة فى العمل تجئ قبل خطوة أخرى ، أو تغيير سرعة العمل .

٨- **العكس** : وهنا يقلب ترتيب الأشياء . ويفكر المجتمعون فى عدة احتمالات ، فما كان يساراً يحولونه يميناً ، وما كان فوقاً يضعونه من تحت . فمثلاً يلقى التلميذ الدرس بدلاً من المدرس .

٩- **الجمع** : ويعنى أن يحاول المجتمعون دمج مجموعة من الأفكار مع بعضها ، فيكونوا منها نسقاً مختلفاً ، ويصلوا إلى نتيجة جديدة .

وهكذا نرى أن جلسات اهاجة الأفكار يمكن أن تكون مفيدة جداً ، وأن يتوصل المجتمعون فيها إلى أفكار جديدة جيدة . ولكن كما أكدنا يجب أن تحصر عناصرها حتى تدور أفكار المجتمعين حول هذه العناصر . وذلك لأنه إذا تعقدت المشكلة وتشعبت بحيث تشمل جوانب كثيرة ، صعب حصر الأفكار وتركيزها ومن ثم تصبح هذه الجلسات قليلة الجدوى .

السينكتيكية (٣٧)

وتندرج تحت التفكير الجماعى أيضاً طريقة مشابهة لجلسات تفجير الأفكار ، إلا أنها أكثر تنظيماً منها . وهى تعتمد على التنسيق والتوفيق بين الأفكار والأشياء المختلفة . وتتلخص فى أن تعرض على جماعة من الناس مشكلة معينة ، من جميع جوانبها ، عرضاً وافياً . ثم يتناول قائد المناقشة المحور الرئيسى للمشكلة ويطلب من المشتركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه . ويكون هؤلاء الأعضاء قد دربوا على تقمص الشخصيات واستخدام الرموز وغيرها من الوسائل المستخدمة فى علم النفس لاظهار الأفكار والتعبير عنها . ويطرح الأعضاء أفكارهم ، ويجمعها خبير فى الجلسة ، ويقيس هذه الأفكار بالنسبة لعدة معايير . مثل جدة هذه الأفكار ، وجودتها ، ومدى مساهمتها فى حل

(٣٧) تطلق على هذه الطريقة لفظة Synectics ، وتعنى التكوين المنسق أو الهيكلة الفكرية .

المشكلة محل البحث ، ومدى امكان تنفيذهـا عملياً . وتستخدم هذه الطـريقة فى بحث مشكلات الإدارة العليا التى تتصف بالدقة والتعقيد .

طريقة « دلفاى »

ومن الطرق الحديثة التى تلجأ إليها المـنظمات ، لمساعدة المديرين فى اتخاذ القرارات بشكل أفضل ، ما يعرف بطريقة « دلفاى » (٣٨) . وتتلخص هذه الطريقة التى توصلت إليها شركة راند الأمريـكية ، فى أن يجتمع عدد من المديرين لاتخـاذ قرار بشأن مشكلة معينة . ويتوصل إلـى هذا القرار بعد اتفاق الأعضاء واجماعهم عـليه . غير أن أهم ما يميز هـذه الطريـقـة - بعكس الطـرق السابـقـة - أنه ليس هـناك اتصال شخـصى بين الأعضاء ، إذ يجرى العمل بينهم على الوجه التالى (٣٩) .

١ - يكتب كل من الحاضريـن فى ورقة مستقلة - دون مناقشة مع زملائـه - تعليقه على المشكلة واقتراحاته والحلول التى يراها .

٢ - ترسل هذه الأوراق إلى مركز تجميع ، حيث يتم تصـنيفها واعادة ترتيبها واخراجها فى ورقة واحدة .

٣ - يستلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الـورقة المجمعة التى تحتوى على الآراء المكتوبة لجميع الأعضاء الآخرين .

٤ - يقوم كل عضو الآن بتقديم تغذية عكسيـة ، فيكتب أفكاره الجديدة التى حركتها آراء الآخرين ، ويرسلها إلى مركز التجميع .

٥ - تكرر الخطوتان الثالثة والرابعة ، حتـى يتم الوصول إلى اتفاق أو اجماع بشأن حل المشكلة المبحوثة .

(38) Delphi.
(39) Feldman & Arnold, op.cit., p. 497.

المجموعة الاسمية

ويطلق على هذه الطريقة لفظ المجموعة الاسمية [٤٠] ، لأن الأفراد يجتمعون اسماً أو ظاهرياً فقط ، فليس من المسموح لهم الاتصال شفوياً ، وهى تشبه فى ذلك طريقة دلفاى ، وتختلفان عن الطرق السابقة التى تسمح بالاتصال المباشر المستمر للأعضاء وانسياب الأفكار [٤١] بينهم . ويجرى العمل فى الجماعة الأسمية ، بأن يعقد اجتماع لبحث مشكلة معينة ، ويدور البحث عن قرار بشأنها ، على النحو التالى [٤٢] .

١ - يعطى كل عضو ورقة مكتوبة موضحاً بها المشكلة المطروحة ، فيقوم العضو - مستقلاً عن الآخرين - بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة .

٢ - يأخذ كل عضو دوره فى طرح فكرة واحدة على الجماعة . ولا يسمح بالنقاش حتى ينتهى كل الأعضاء من تقديم أفكارهم .

٣ - تناقش الجماعة الأفكار المعروضة ، وذلك بغرض توضيح هذه الأفكار وتفسيرها وتقويمها .

٤ - يبدأ كل عضو - مستقلاً عن الآخرين ودون ذكر الأسماء - بترتيب الأفكار وتفسيرها وتقويمها .

٥ - يتكون القرار الذى تصل إليه الجماعة من الفكرة التى تحصل على أعلى درجة فى الترتيب من جانب المجتمعين .

وفى حين تستخدم الطرق التى ذكرناها حتى الآن فى تدريب الإدارة العليا بصفة أساسية ، ثم الإدارة الوسطى ، إلا أن بعضها يمكن أن يستخدم أيضاً فى حال الموظفين والعاملين فى المستويات غير الإشرافية . فتصلح طريقة تهييج الأفكار مع مجموعات خاصة من الموظفين - كأولئك الذين يتوقعون أن يرقوا إلى مناصب أعلى ، أو مجموعة من المهندسين أو الفنيين أو الاختصاصيين الاجتماعيين .

---

(40) Nominal Group.
(41) Freewheeling.
(42) Feldman & Arnold, op.cit., p. 498.

كما أن هناك طرقاً أخرى لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، تتكون من اختبارات وتمرينات مثل حل المشكلة الرياضية ، وتكوين النماذج من الأشكال والمكعبات . وتخصص منظمات كثيرة اليوم ، فصولاً وحجرات تجمع فيها عدداً من الألعاب والرسوم البيانية والشرائح والمكعبات . وتضع فيها عدداً من الكتب التى تحتوى على مشكلات أو مسائل رياضية أو « فوازير » . وتطلب من عمالها أن يلجأوا إلى هذه الفصول ساعة أو بعض ساعة ، أثناء فترات الراحة ، ليلعبوا بهذه الألعاب ، ويحلوا بعض هذه المسائل والفوازير . وكلها ألعاب ومسائل تحتاج لقدر من التفكير ، وتعرض الشخص لمواقف يتحتم فيها عليه أن يركز ذهنه ويجد فى البحث عن حلول المسائل والفوز فى الألعاب . من ثم فإن هذه الأساليب والأدوات تنمى فى الفرد القدرة على التفكير والنظر إلى الأشياء من زوايا متعددة ، ومن ثم التوصل إلى أفكار جديدة . بل إن بعض التمرينات التى اخترعت فى مجال التدريب الابداعى ، صممت لترغم المتدربين على التفكير بطريقة غير نمطية وغير اعتيادية (٤٣) .

كذلك فهناك صندوق الاقتراحات الذى تلجأ إليه بعض المنظمات لمعرفة ما يدور فى أذهان أفرادها من أفكار ومقترحات . ويمكن أن تكون هذه وسيلة طيبة للحصول على أفكار جديدة - إذا عنيت الإدارة بالصندوق ووضعته فى مكان ظاهر وحثت الأفراد على استخدامه ، وقامت دورياً باستخراج ما فيه من أفكار ودراستها ومناقشتها مع أصحابها ، وطبقت النافع منها ، وكافأت أولئك الذين يتوصلون إلى أفكار عملية ناجحة . إن ذلك يشجع الأفراد على الإدلاء بمقترحاتهم فى الصندوق - وخاصة أولئك الذين لا يحبون التعبير عن أفكارهم أمام الآخرين ويفضلون كتابتها ، أو أولئك الذين يتصفون بالخجل ، أو الذين يتجنبون مواجهة رؤسائهم بالأفكار الجديدة .

وبالإضافة إلى هذا فهناك الجلسات والاجتماعات الدورية التى يعقدها الرؤساء للمرءوسين . وكذلك تلك اللقاءات التى تجريها الإدارة للأفراد . والتى تتميز بمناخ غير

---

(٤٣) أنظر بعض هذه التمرينات فى :

M. Bosticco, Creative Techniques For Management (London : Business Books Ltd., 1971).

رسمى - لا لطرح قضية خاصة أو مناقشة مشكلة بعينها ، ولكن لتشجيع الأفراد على الحديث وتبادل المعلومات والأفكار .

وأما بالنسبة لأولئك العاملين الذين لم يأتوا حظاً من التعليم ، فقد تنظم لهم الإدارة برامج تعليمية ، أو تلحقهم بمدارس فى المناطق المجاورة . وهى إلى جانب ذلك تشجعهم على حضور الاجتماعات التى تعقدها بداخلها والاشتراك فيما يدور فيها من مناقشات .

ونعتقد أن لكل طريقة من الطرق المذكورة ميزاتها ومساوئها . كما أن هناك ظروفاً تنجح فيها هذه الطرق ، وظروفاً أخرى لا تحقق فيها الغرض المطلوب منها . لذلك نؤكد أن من واجب الإدارة حين تستخدم طريقة أو أخرى من هذه الطرق ، إن توفر المناخ اللازم لنجاحها ، وذلك كما يلى :

أولاً : أن تكون برامج التدريب الأخرى محكمة وقائمة بأغراضها . ونقصد هنا التدريب الفنى على الوظيفة بالذات . فأغلب الظن أنه إذا أتقن الشخص وظيفته ، فإن اهتمامه بهذه الوظيفة وانشغال تفكيره بتحسين أدائها يزيد كثيراً ، عن حالة شخص آخر لا يقدر على أداء عمله على الوجه المطلوب .

ثانياً : لما كانت الإدارة تضع نظاماً محدداً لعملها . وترسم سياسات معينة لسير هذا العمل ، فإن الأفراد مطالبون باتباع هذه السياسات والالتزام بذلك النظام . ولا شك أن التدريب الإبداعى يتطلب أن يتوصل الفرد إلى الجديد من الأفكار والنظم والوسائل . لذلك قد يبدو أن هناك تعارضاً بين نظام العمل والأفكار الجديدة المختلفة .

غير أن الإدارة يمكن أن تحسم هذا التعارض لمصلحتها ، إذا حدد المدير لمرءوسيه تلك الجوانب التى يمكن لهم أن يستعلموا فيها تفكيرهم الخاص ويتصرفوا فيها بجدة ومرونة واختلاف عن الروتين المعتاد . وتلك الجوانب التى يلزم أن يتبعوا فيها سياسات المنظمة ولوائحها وتعليماتها .

ونرى أن مثل هذا التحديد عملية صعبة ، وهو محكوم بعدة اعتبارات يجب دراستها جيداً . وأهم هذه الاعتبارات هى :

(أ) نوع العمل الذى يؤديه الفرد .

(ب) ما حصل عليه الفرد من تعليم وثقافة وتدريب .

(ج) قدرة الفرد على التفكير الجديد ومرونة التصرف .

(د) الجماعة التى يعمل معها الفرد ، وقدرتها على منافسته وتقبل أفكاره .

ثالثاً : أن الشرط الأساسى لتشجيع الأفكار والاكثار من خصوبتها . هو أن يشعر الفرد أن أفكاره محل دراسة واهتمام . وقد وجد « ليفنسن » أن من أسباب فشل العلاقة بين الرئيس ومرءوسيه هو خوف الأول من منافسة الآخرين له بما لديهم من أفكار جديدة . وقد وجد المؤلف فى مجموعات تدريبية كثيرة ، تضم أعداداً من المهندسين والاختصاصيين ، أنهم لا يرغبون فى الادلاء بما لديهم من أفكار ، لأن رؤساءهم المباشرين لا ينصتون لهذه الأفكار ، أو لا ينقلونها بأمانة للإدارة العليا . لذلك ندلى بالاقتراحين الآتيين :

١ - أن تشجع الإدارة العاملين على اختلاف مستوياتهم أن يتقدموا بأفكارهم الجديدة . وذلك بعد أن توضح لهم الحدود التى ذكرناها آنفاً . وأن تعد بدراسة هذه الأفكار وتوضح للمعنيين أسباب قبولها أو رفضها . وأن تدرب المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين على تقبل أفكار الآخرين . وتنشر مفهوم المنفعة المتبادلة والعلاقة الاعتمادية بين الرؤساء والمرؤسين ، التى تمكن الطرفين من أن يفيدا من بعضهما . وتكافئ ذوى الاقتراحات المجدية - كلما سمحت مواردها - بمكافآت مادية ومعنوية ، حتى يستمروا فى البحث والتفكير .

٢ - أن يفهم العاملون أن ما يقدمون من أفكار ، وما يعرضون من اقتراحات ، يمكن أن يكون محلاً للرفض أو القبول . بناء على أسباب - عملية وفنية ومالية . . . الخ - يعرفونها من رؤسائهم . فإذا قبلت اقتراحاتهم فليستمروا فى تقديم ما عندهم . وإذا رفضت أفكارهم فليعلموا أن ذلك لا يعنى تثبيط هممهم أو منعهم من عرض أفكارهم . ولكنه على العكس تشجيع لهم على أن يرقوا بمستوى تفكيرهم ويقدموا اقتراحات أحسن فيما بعد .

وفى تجربة ناجحة لشركة بليز برى الأمريكية ، عقد مختبر للتطوير التنظيمى ترتبت عليه عدة نتائج ، يهمنا منها هنا (٤٤) ، أن العاملين أصبحوا بعد حضور المختبر أكثر ثقة فى أنفسهم ، وأحسن استماعاً للآخرين . وبالتالى أكثر تبادلاً للأفكار والاتجاهات . كما نما عندهم الاستعداد لعرض الأفكار الجديدة ومناقشتها مع غيرهم . وأصبح هناك استنكار للأشخاص الذين يكتمون أفكارهم ويحتفظون بها لأنفسهم ولا يرغبون فى عرضها على الآخرين . كما أن الاستعداد لعرض الأفكار الجديدة والاستماع لأفكار الآخرين ، جعل المقابلات والاجتماعات التى تعقد بين الموظفين أكثر كفاءة وفعالية ، بحيث تتخذ فيها قرارات ، ويخرج الأعضاء من هذه الاجتماعات وعندهم الرغبة فى العمل والاستعداد لتحمل المسئولية .

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن التدريب الإبداعى ، وما يمكن أن ينتجه من أفكار جديدة خلاقة يحقق فائدة مزدوجة . فهو قد يساعد المنظمة على التوصل إلى طرق جديدة لرفع الانتاجية أو خفض التكاليف أو زيادة الأرباح . ويساعد العاملين أيضاً فى اشباع حاجاتهم لاحترام النفس واثبات الذات وتقدير الآخرين .

خلاصة

تناولنا فى هذا المبحث موضوع الإبداع . وألمحنا إلى أهمية الأفكار الجديدة فى حل المشكلات وتحقيق الأهداف التى تسعى إليها المنظمات . وعرفنا الإبداع بأنه التوصل إلى شئ جديد ، أو تجميع لأشياء وأفكار موجودة فعلاً وتكوين نسق جديد منها . وأوضحنا أن الإبداع يمكن أن يكون فى كافة مجالات العلوم والفنون . ولا يقتصر على مجال واحد منها كالعلوم الطبيعية مثلاً . كما أن القدرات الإبداعية توجد عند الناس بدرجات متفاوتة - يؤثر فى ذلك عوامل النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات . هذا إلى جانب التدريب المنظم الذى يصقل هذه القدرات وينميها .

(44) S. Levy, (The Process of Organizational Renewal – One Company's Experience), in W. Burke & H. Hornstein, The Social Technology of Organizational Development (Fairfax MTL Learning Resources Corp., 1972), pp. 280–282.

ثم ذكرنا أنواع الإبداع ، من تعبيرى ، وفنى ، واختراع ، وابداع مركب ، واستحداث . وعرضنا لخصائص الأشخاص المبدعين ، التى توصلت إليها مجموعة من الدراسات . وأهم هذه الخصائص أنهم لماحون ، جادون ، يتمتعون بأصالة التفكير وعدم التقليد ، وعندهم القدرة على التعبير عن أفكارهم وعواطفهم ، يثيرون أسئلة كثيرة ليعمقوا معلوماتهم عن المشكلات . كما أنهم واسعو الخيال ، ايجابيو التفكير تجاه أنفسهم ، مرنون ، جادون ، متحمسون ، مصرون على الوصول إلى أهدافهم . وتوجد هذه الخصائص عند الذكور والإناث - ولكن بدرجات مختلفة بينهم .

أما عناصر الإبداع فذكرنا أنها الإحساس بالمشكلة وما يتطلبه ذلك من واقعية التفكير والرؤية النافذة للحقائق . ثم وفرة الأفكار ، والمرونة ، والأصالة والجدة . ويتطلب ذلك نوعين من التفكير ، المتشعب والمركز . وهما يكملان بعضهما حيث يساعد الأول على فحص كافة العناصر ، بينما ينحو الأخير إلى التركيز على الوصول إلى الحل .

وانتقلنا بعد ذلك إلى معوقات الإبداع ، فعرضنا للمعوقات الإدراكية - وهى خطأ الإدراك ، وخداعه ، ومحدوديته . والمعوقات الاجتماعية والثقافية التى تنشأ عن توقعات المجتمع ، والجماعات والأفراد الذين نتعامل معهم . والمعوقات التنظيمية التى تتمثل فى الأدوار التى يؤديها العاملون ، وما تتكون منه هذه الأدوار من توقعات . ثم المعوقات النفسية والعاطفية التى تتبلور فى الخوف من الفشل .

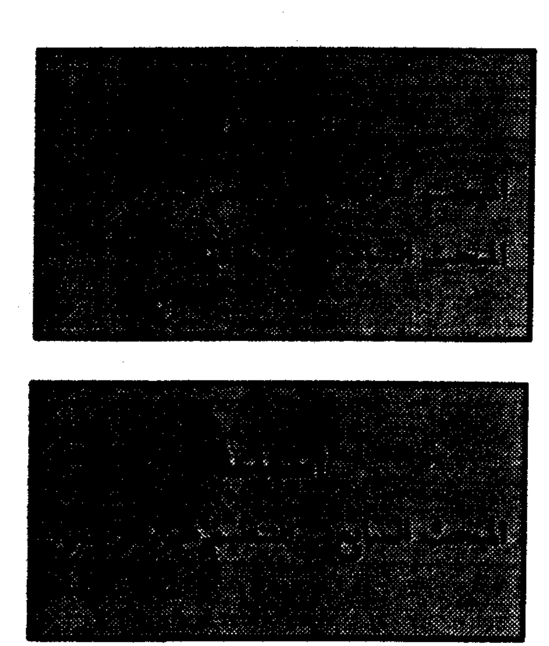
ثم ناقشنا ما يمكن للفرد والمنظمة أن يفعلاه لتنمية القدرات الإبداعية . فأما الأول فيجب أن ينتبه لمعوقات الإبداع . ويثق بنفسه وقدراته . ويقتنع بأهمية الإبداع . ويتبع فيه خطوات التفكير العلمى ، من التنبه للفكرة وتحليلها ، ووضع خطة لتنفيذها ، وتقويمها . أما المنظمة فعليها أن تهيئ المناخ المناسب للإبداع . وتنشئ القنوات الملائمة للاتصال . وتنشر الثقة بين الرؤساء والمرءوسين . وتشجع التنافس بين الأفراد . وأن يكون عند المديرين والأفراد الرغبة فى التغيير والقدرة عليه . وأن تقدم التدريب والحوافز الملائمة . وتستند فى اختيارهم وترقيتهم إلى الجدارة والاستحقاق .

وعرضنا بعد ذلك للتدريب الإبداعي للمستويات الإدارية المختلفة ، من طرق تحليل القدرات القيادية للمديرين . والتحليل المورفولوجي الذي يعتمد على دراسة الخصائص المشتركة لأجزاء المشكلة . والتفكير الجماعي الذي يتمثل في جلسات تفجير الأفكار ، التي تستخدم لتوليد الأفكار من المجتمعين ، وطريقة التنسيق ودمج الأشياء . وطريقة دلفاي التي تحرك أفكار الأفراد عن طريق التعرف على آراء الآخرين وتعليقاتهم . والمجموعات الأسمية التي يتوصل فيها إلى قرار من حصيلة أفكار المجتمعين . ثم ذكرنا طرقاً أخرى مثل الاختبارات والتمرينات ، وصناديق المقترحات ، والاجتماعات الدورية واللقاءات غير الرسمية . وذكرنا أيضاً أن لكل من هذه الطرق مزاياها ومشكلاتها والمجالات التي تصلح فيها .

وأكدنا في النهاية أن التدريب الإبداعي ، لا تقتصر فائدته فقط على الحصول على أفكار حية جديدة . بل إنها تمتد لتشمل المساهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ، واشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية .

الفصل الثانى

العامــــل



المبحث الخامس

بعض العمليات العقلية

الإدراك * القيم * الإتجاهات

أهداف المبحث

تأكد أن حصيلتك من قراءة هذا المبحث هى:

* التعرف على الإدراك والقيم والإتجاهات وتفهم أهميتها .
* التعرف على العوامل المؤثرة فى تكوينها .
* تأثير هذه العمليات العقلية على الفرد والمنظمة .

واخيراً * كيف تفيد من هذه العمليات العـقلية فى التعايش مع بيئتك وإقامة علاقات سليمة مع الآخرين ، وتحقيق المنافع المتبادلة بين الأفراد والمنظمات التى يعملون بها .

عناصر الموضوع

- الإدراك
- القيم
- الإتجاهات

نقاط للتفكير

١ - خذ إحدى الظواهر التى تثير إهتمامك كزواج الأقارب مثلا أو تشغيل المرأة فى نوبات المساء أو إسناد تربية الأطفال إلى مربيات أو خادمات ... تتبع إدراكك لهذه الظواهر ، وفكر فى العناصر المؤثرة على إدراكك ، هل تعتقد أنه حدث تغير فى هذا الإدراك ؟ كيف ، وفى أية مرحلة عمرية ، وما الأسباب لهذا التغيير ؟

٢ - فكر - مع زملائك - فى مجموعة القيم التى تسود المؤسسة التى تعمل فيها ؟ هل تعتقد أنها قيم إيجابية أم سلبية ، ولماذا ؟ وهل طرأ تغيير على تركيب هذه القيم ، كيف ومتى وما هى آثاره ؟

٣ - ناقش مع زملائك كيف يمكن قياس إتجاهات العاملين نحو الموضوعات ذات الإهتمام المشترك مع الإدارة - كزيادة الإنتاجية مثلا ، وسبل زيادة الأرباح ، وطرق معاقبة الأفراد المهملين ؟

٤ - هل تعتقد أنه يمكن تعديل إتجاهات هؤلاء العاملين ؟ كيف ؟

أولاً: الإدراك

تعريف:

يمكن القول ببساطة إن الإدراك هو عملية فهم الفرد للبيئة المحيطة به ، حتى يمكنه أن يستجيب للمؤثرات المختلفة بنجاح ، وأن يسلك السلوك المناسب . فالإدراك إذن نظرة الفرد للحقائق . وهو تلك العملية التى يقوم الفرد من خلالها بإختيار وتنقية وتنظيم واختزان وترجمة للمنبهات الخارجية ، ويشتق منها معانى معينة . ويعتبر إدراك الفرد لما حوله إدراكا « خاصًا » ، أى ترجمته الذاتية للبيئة من حوله . والتى تتأثر بحاجاته وقيمه ورغباته وتحيزاته وخبراته السابقة . ومن ثم فإن ما يدركه الفرد لايمثل الواقع بالضبط بل قد يختلف عنه كما يقول كريش أن الفرد بمثابة الفنان الذى يرسم لوحة عن العالم من وجهة نظره - كما يراه ويحس به . فالتلاميذ مثلا يرون فى الامتحان صوراً مختلفة . وقد يخبر أحد المديرين مرؤوسية أن هناك خفضا فى ميزانية السنة القادمة ، ويشرح لهم أسباب ذلك . ولكن كلامه هذا قد يفسر - من قبل المرؤوسين - على أن الإدارة لاتريد أن تصرف لهم الحوافز التى كانت قد وعدتهم بها .

الواقع المادى والفكرى:

تختلف الصور التى يراها الناس عن العالم من حولهم إذا كان الأمر يتعلق بأشياء غير محسوسة . أما الأشياء المادية الملموسة فيمكن أن يراها الناس - تقريبًا - على ما هى عليه .

الواقع الحسى (المادى):

كالمنزل والسيارة والمعدات والخامات . . . إلخ . ورغم أن لهذه الأشياء أبعادًا وأشكالا ومقاييس ملموسة . إلا أن الناس قد يختلفون فى رؤيتها ، أيضًا . ولكن ليس الاختلاف الواسع الذي يحدث فى حالة الأشياء غير المحسوسة .

الواقع غير الملموس (الفكرى) :

وهو الذى يتكون من أشياء تخضع للتفسير الذاتى للفرد . وهنا قد يرى شخص معين ما لايراه الآخرون . وقد يكونون جميعًا على صواب . فقد يلمس أحدهم ناحية جمال في وجه إنسان بينما يرى الآخر ناحية قبح فى نفس الوجه . وذلك بعكس الحال فى الواقع الحسى الذي إذا اختلف عليه الناس يلجأون إلى مقياس موضوعى فإذا اختلف اثنان على ارتفاع منزل معين مثلاً ، فإنهما سرعان ما يتفقان إذا تم قياس هذا الارتفاع بالامتار .

لذلك فإننا عندما ندرس تأثير الإدراك على سلوك معين للفرد . فلابد من أن نتنبه إلى أن الناس يرون أو يفهمون ما يريدون أن يروه أو يفهموه ، أو ما تعلموا من خلال خبراتهم السابقة أن يروه ويفهموه .

العمليات التفصيلية للإدراك :

هناك عدد من العمليات الإدراكية ، تتتابع داخل الفرد ، وتكون فى مجموعها الصورة التى يراها الفرد عن بيئته واستجابته لها . وقبل أن نذكر هذه العمليات يجدر التنبيه إلى عدد من النقاط الهامة وهى :

١ - للإنسان نطاق محدود للإدراك ، أى أن هناك حدا أقصى لما يستطيع الفرد أن يستوعبه من المنبهات أو الأحداث التى تدور حوله . لذلك فإنه يختار من بين هذه المنبهات ، بعضها أو عينة منها .

٢ - تقوم الحواس بتنظيم وتجميع المنبهات أو الأحداث التى تعتبر - من وجهة نظر الفرد - أهم هذه المنبهات ، وإلا لما استطاع الفرد استيعاب الكمية الهائلة من المعلومات التى يتعرض لها .

٣ - بعد عملية التجميع والتنظيم يبدأ الفرد فى وضع استنتاجات عن الأشياء التى جمعتها حواسه . وهو بذلك يمارس مبدأ إقتصاديات المعلومات . إذ عادة ما تكون هذه الاستنتاجات أكثر من المعلومات المجمعة . وبعبارة أخرى فهو يصل إلى نتائج

عديدة بكميات محدودة من العمليات . وقد تكون هذه الاستنتاجات صحيحة أو خاطئة - كلها أو بعضها - وقد تمتد الاستنتاجات حتى إلى الأشياء التى نراها بالملاحظة المباشرة .

وتسير العمليات الإدراكية التفصيلية كما يلى (انظر شكل ٥/١)

١ - المثير :

يواجه الفرد عدة مواقف فى حياته اليومية ، وتزخر هذه المواقف بأنواع مختلفة من المثيرات ، أو المنبهات ، أو الحركات . فهذا مشرف يخبر العامل بأن إنتاجه معيب وغير مطابق للمواصفات . وهذا سائق شاحنة كبيرة يرى شرطى المرور من بعيد يشير إليه بالوقوف . . . .

٢ - التسجيل :

تلتقط الحواس الخمس هذه المنبهات وتساعد العقل على تسجيلها . وهنا يختلف الأفراد فى قدراتهم السمعية والبصرية والشم واللمس والتذوق ، هذا بالإضافة إلى اختلافاتهم العصبية . الأمر الذي يؤثر فى المعلومات المجمعة عن الموقف . فقد تلتقط عين جزءاً هاماً من الموقف ، وتلتقط أخرى جزءا تافها . . ويرى شخص الجوانب السلبية فقط للموقف بينما يلمس آخر الجوانب الإيجابية .

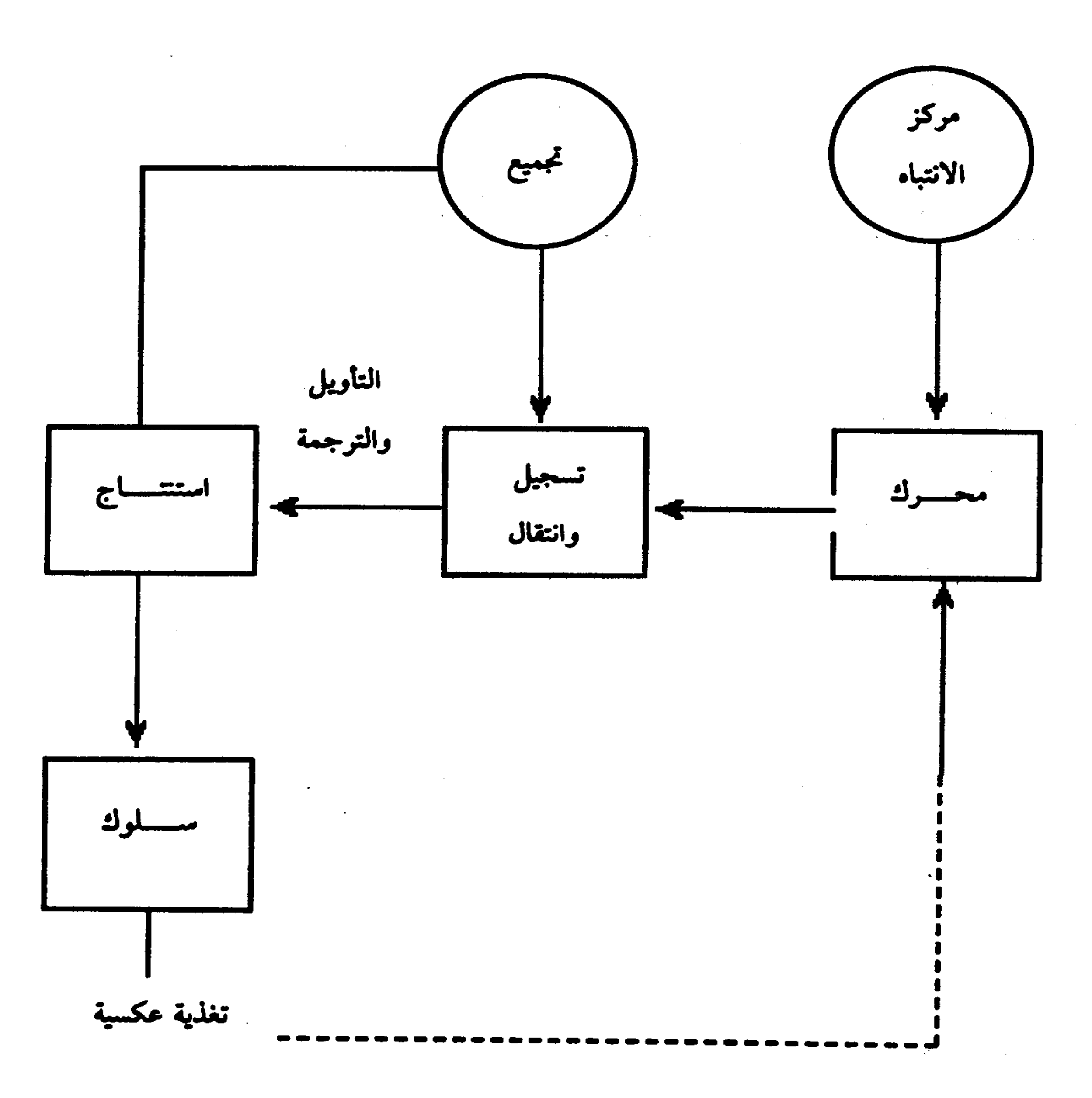
٣ - التفسير :

لماذا يفسر الناس الأشياء الواحدة تفسيرات مختلفة ؟ لماذا يترجم الناس نفس المؤثرات بأشكال عديدة ؟ ذلك لأن كلا منهم يختلف عن الآخر فى شخصيته ، ودوافعه ، وتعليمه ، وثقافته ، خبراته السابقة .

٤ - الاستجابة :

ويقصد بها التصرف الذي يختاره الفرد إستجابة للمثير الذى جاءه من البيئة المحيطة به . وهذا هو الجانب السلوكى للإدراك . وكما يختلف الأفراد فى تفسير المنبهات من

حولهم ، فإنهم أيضًا يختلفون فى نوع الاستجابة أو رد الفعل الذى يختارونه تجاه هذه المنبهات . فقد يظن العامل الذى أخبره المشرف أن إنتاجه معيب ، أنه على وشك أن يعاقب أو يفصل ، مما يسبب له إحباطا ، فيختار وسيلة دفاعية فى مواجهة رئيسة (التبرير مثلا أو الاسقاط أو الانسحاب) .



شكل (١/٥) نموذج مبسط للإدراك

الخصائص الشخصية المؤثرة فى الإدراك

يتأثر إدراك الفرد - رؤيته للأشياء وتفسيره لها ومن ثم استجابته وسلوكه - بعدد من الخصائص الذاتية التى تميزه عن غيره . وهى :

١ - الحالة الجسمية والصحية : الشخص الذى يتأثر صدره بالغبار والأتربة أو الدخان ، يرى فى الوظائف التى توجد بها هذه الأشياء خطراً يهدد صحته .

٢ - تأثير الأسرة : تعاليم الأبوين ، والقيم السائدة ، وخلفية الأسرة ، وحالتها الاقتصادية ، وعدد أفرادها . . .

٣ - العمر : يختلف مدلول كلمة التقاعد مثلا عند الموظف الشاب ، والموظف الكبير ، والموظف الذى لم يبق له سوى عامين ثم يتقاعد .

٤ - المؤثرات الثقافية : ما تعلمه الفرد خلال حياته من قيم وعادات وتقاليد ، وما اختزنه فى رأسه ووجدانه من هذه العناصر .

٥ - الدوافع والحاجات التى يطمع الفرد فى إشباعها ، بأنواعها المختلفة من جسمية إلى اجتماعية ونفسية وذهنية .

٦ - الخبرات والتجارب السابقة وما صاحبها من نجاح أو فشل ، من تقدم أو تعثر ، فالتلميذ الذى كان يرسب كثيراً فى الامتحانات قد يرى فى إجراءات التوظيف (الاختبار والمقابلة والفحص الطبى . . .) ، جولة جديدة لرسوبه .

٧ - خصائص شخصية أخرى كالمرونة (رؤية الشىء من زوايا متعددة) ، والتفاؤل(رؤية الجانب الحسن فى الموضوع) ، والمغامرة ، الاستقلال ، والاهتمامات . . .

الخصائص الموقفية المؤثرة فى الإدراك

وإلى جانب الخصائص الشخصية ، هناك عوامل أخرى تجئ من البيئة المحيطة تؤثر فى عملية الإدراك . ويظهر أثرها فى عملية الانتقاء أو الاختيار التى يمارسها الشخص

(التقاط أشياء أو جوانب أو أبعاد معينة دون أخرى) . ومن أهم هذه العوامل ما يلى (انظر شكل (٢/٥)

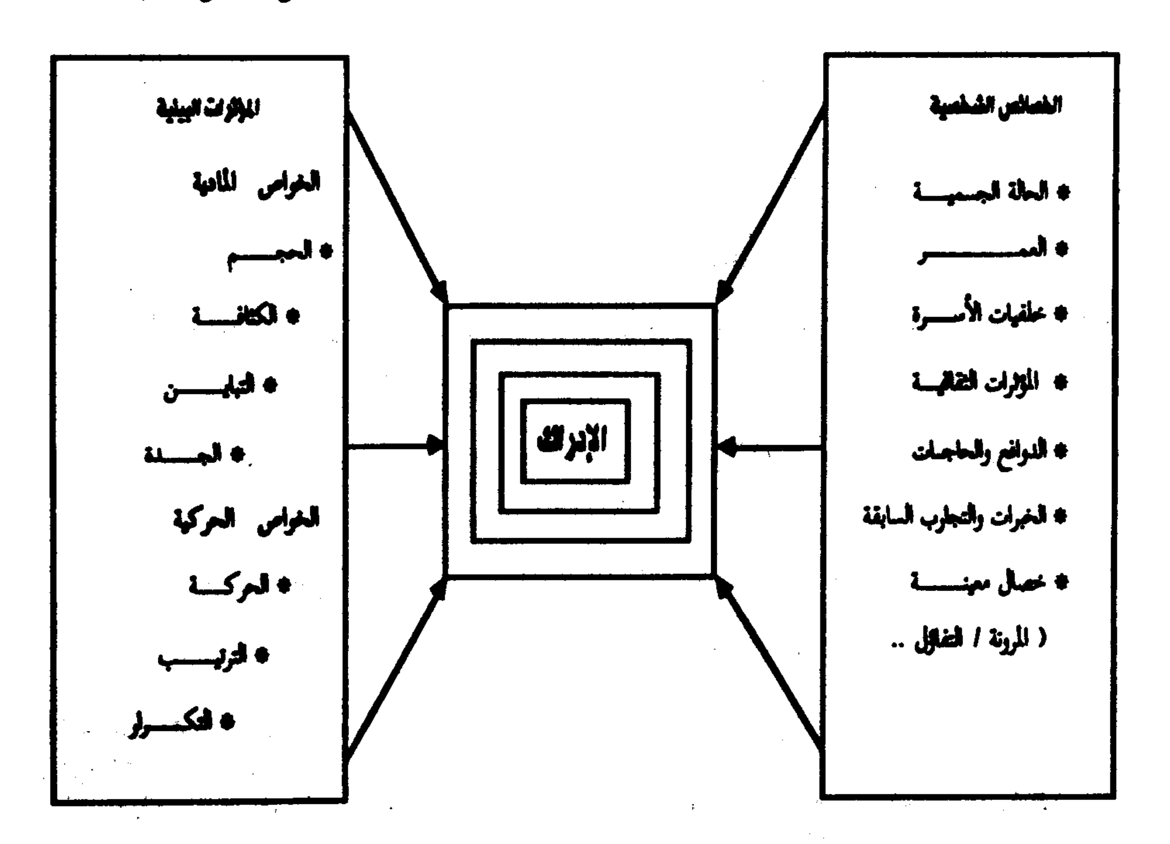
(أ) الخواص المادية :

تتميز الأشياء التى نراها أو نحسها ، بخواص تؤثر على إدراكنا لها . وهذه الخواص المادية هى :

* الحجم : كلما كبر الحجم مثلا ، زادت فرص رؤيته وإدراكه .
* الكثافة : أو الغزارة (مدير ثرثار مثلا ، يعطى توجيهاته باستمرار وصوت عال) .
* التباين : أى مدى اختلاف الشيء عما اعتاد الفرد عليه (العامل الذى يعمل فى ورشة تحدث آلاتها دويا عاليا ، لايتأثر بالصوت العالى ، ولكنه سيلاحظ توقف الآلة عن العمل عندما يتوقف صوتها) .
* الجدة : يلاحظ المرء الشيء الجديد ، أو القديم الذى يلبس ثوبا أو يأخذ شكلا جديدا .

(ب) الخواص الحركية

* الحركة : الأشياء المتحركة تثير انتباهنا أكثر من الساكنة .
* التكرار : يعيد المشرف كثيرًا من تعليماته للعمال ، حتى يحتفظ بانتباههم .
* الترتيب : ربما كان الشيء الذى يجئ أولاً ، أكثر جاذبية للانتباه مما بعده ، وكذلك الشيء الأخير .



شكل (٥/ ٢) العوامل المؤثرة فى الإدراك

معوقات الإدراك السليم :

١ التنميط : أو القولبة، أى وضع الناس فى أنماط أو قوالب معينة بناء على طبقاتهم الاجتماعية أو أشكالهم أو موطنهم .

٢ التعميم : أو اخطاء الهالة ، وهى الحكم على الناس من واقع سمة أو خاصية واحدة وافتراض أن بقية خصائصهم متشابهة .

٣ الحكم المسبق : رؤية الناس بالصورة التى نكونها عنهم مسبقا فى أذهاننا .

٤ الانتقاء : رؤية وسماع وتوجيه الانتباه إلى أشياء أو معلومات (بارزة لنا) وإهمال الأشياء الأخرى .

٥	الإســـــقاط	:	وصف الاخـرين بالخصـائص السـلبيـة التى نراهـا فى أنفسنا .
٦	التمـــديـــد	:	أو التمـادى ، وهو السمـاح للانطبـاع الأول أن يكون الحكم الدائم على الأشخاص .
٧	الأسلوب الدفاعى	:	تجاهل أو مـقاومة المعلـومات غير المـقبولة شخـصيا أو اجتماعيا .
٨	الرفـــــض	:	مقاومـة أو عدم قبول الأشياء أو المـعلومات التـى تهدد مصلحة خاصة .
٩	التوقـــــع	:	اذا توقـعنا من شـخص سلوكـا معيـنا ، فيحـدث هذا السلوك من جانبه ، أو قد نوحى له بذلك .

الإدراك الاجتماعى :

ويقصد به إدراك الـناس لبعضهم بعـضا ، كيف يرى الفرد الآخريـن وكيف يرى هؤلاء الأول . ويشكل هذا الإدراك أهمية كبيرة فى المحيـط التنظيمى حيث يتبادل الأفراد - المديرون والـعاملون - كـما هائلا مـن العلاقات الاجـتماعيـة . وتتوقف جـودة هذه العلاقـات - ضمن عوامل أخـرى - على طبيـعة إدراك الأفراد لبعـضهم . فقد اثـبتت البحوث أن العـاملين يقبلون أوامر الإدارة وأسالـيبها اذا أدركوا أنها تخـدم مصالحهم . وانهم اذا لم يجـدوا فيها ما يحقق هذه المـصالح ، فإن الجوانب السـلبية للإدراك تحدث أثرها السلبى . مثل **الانتقاء** : حيث يأخذ العـاملون بعض الأساليب فيطـيعونها دون الأخرى . أو **سوء تفسير** أفعـال الإدارة . أو **التعميم** ، وهو اعطاء الأشـياء نفس المعانى التى استقصوها من خبرات سابقة . . .

لذلك فإن المدير - لكى يتمكن من حسن فهم سلوك العاملين - يجب أن يتنبه إلى أربعة أوجه للإدراك : الظروف التى تحدث فيها مشكلات ادراكية ، وكيفية تفسير الأفراد وترجمتهم للأحداث من حولهم ، وكيفيـة تصرف هؤلاء الأفراد بناء على هذا التفسير . ثم كيف يترجم الأفراد أسباب هذا التصرف أو السلوك .

وفيما يلى بيان بالعناصر التى تؤثر على الإدراك الإجتماعى وتلون رؤية الناس لبعضهم :

١ - خصائص الموقف :

وتتكون من المحيط الاجتماعى ، والدور التنظيمى الذى يقوم به الأفراد ، وموقع الحدث ، أى المكان الذى يجرى فيه الموقف الإدراكى .

٢ - خصائص الآخرين : (الأشخاص موضع الإدراك)

وهذه الخصائص هى المظهر الجسمى للناس الذين نحتك بهم ، والمركز الإجتماعى الذى يشغلونه ، والسمات الشخصية الظاهرة ، والاتصال اللفظى وغير اللفظى الذى يجريه هؤلاء الناس .

٣ - خصائص المدرك :

وكذلك الشخص الذى يقوم بإدراك الآخرين ، توجد عدة خصائص تؤثر فى ادراكه . وهذه الخصائص هى : المفهوم الذاتى ومدى معرفة الشخص لنفسه . والتركيب الفكرى وما يتصف به من يقظة ودقة ومهارة . والصفات الشخصية كالثقة والمرونة والإيجابية وغيرها . ونمط الإستجابة الذى يبديه فى المواقف المختلفة . وتجاربه السابقة .

تقويم الأداء

يعتبر تقويم الأداء من المجالات التى يؤثر فيها الإدراك تأثيراً كبيراً . ذلك لأن الأداء الوظيفى - فى كثير من جوانبه - ليس واضحاً بشكل قاطع . لذلك تحدث اختلافات فى التعرف عليه وتفسيره وتقويمه . وذلك لأن إدراك أداء معين لموظف معين عرضه لمتغيرات كثيرة خارجية . فالمدير أو الرئيس المباشر لا يستطيع أن يرى جميع ما يفعله الموظف . وإنما هو يأخذ عينات متفرقة منه ، رغم ما يتمخض عن تقويم الأداء من آثار هامة كتقرير المكافآت والجزاءات والتدريب واعادة توزيع العمل . وقد ذكرنا أن هناك معوقات

للإدراك . . . هذه المعوقات تؤثر فى عملية تقويم الأداء . خذ التنميط أو القولبة مثلاً . هناك مديرون يلجأون إلى تصنيف العاملين إلى فئات : مثل المبتكر ، والتقليدى ، والمؤدب ، والمطيع ، والطموح ، والمقدام ، والخائف ، والمتقلب ، . . . الخ ، وهذا يؤدى إلى معوق آخر هو الحكم المسبق . كذلك فإن أخطاء الهالة أو التعميم تؤثر فى موضوعية تقويم الأداء .

غير أن هذا لا يعنى أن المديرين لا يستطيعون تغيير انطباعاتهم عن أداء شخص معين ، بل فى مقدورهم ذلك . فإذا بدا من الموظف سلوك أو قول يخالف الصورة النمطية التى توجد فى ذهن المدير عنه ، فإن المدير سيعيد النظر فى هذه الصورة وربما يغير تنميطه إلى صورة أو شكل آخر . بل إن المدير سيقلب فى ذاكرته عن معلومات أخرى قديمة تعزز الصورة الجديدة . كل ذلك يدعو المدير إلى اليقظة والتنبه لتحيزاته ، والبحث عن المعلومات الموضوعية التى تعطى الصورة الحقيقية عن أداء الموظف .

ثانيا: القيم

ما المقصود بالقيم ؟

يقصد بالقيمة درجة الأهمية التى يعطيها الفرد لشئ معين . فتجد أشياء ذات أهمية خاصة للإنسان ، كالمال ،والعمل ، والحب ، والأخلاق ، وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها . أى أن هناك ترتيباً هرمياً للقيم . توجد أعلاها أو أهمها على قمته ، وأدناها أو أقلها أهمية فى سفحه . ويؤثر هذا الهرم أو الإطار القيمى بترتيبه المختلف فى سلوكنا . فإذا لم يعط الفرد مثلاً قيمة كبيرة للاقتصاد فى العيش ، تميز سلوكه بالإسراف ، وإذا أعطى قيمة كبيرة للعمل ، تميز سلوكه الوظيفى بالجدية .

فالقيمة إذن عبارة عن شئ يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه . ويعتبره أحد أسباب سعادته الحياتية ، كما يمكن النظر للقيم على أنها تجميع لنواحى الحب والكره ، والتفضيل وعدم التفضيل ، ووجهات النظر ، والنزعات الداخلية ، والحكم الرشيد وغير الرشيد ، والتحيزات ، والنماذج المصاحبة . . . التى ترسم للشخص صورة العالم من

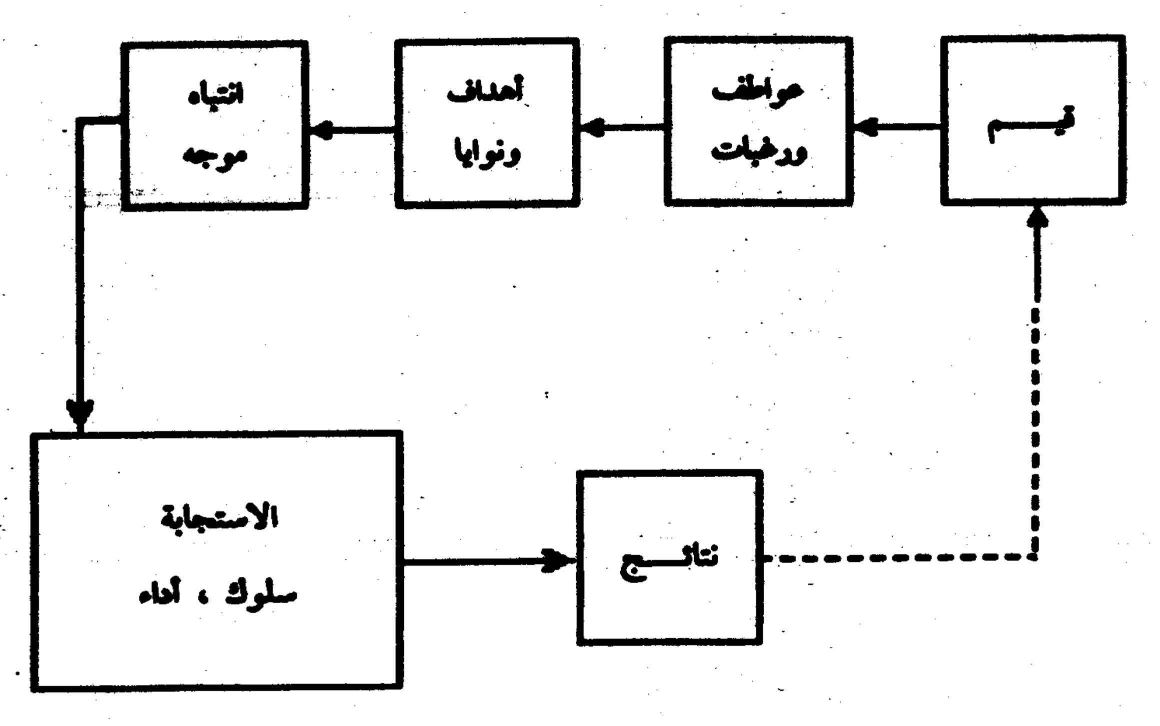
حوله . فإذا تأصلت قيم معينة داخل الفرد ، أصبحت جزءاً من تفكيره ، وأصبحت - بطريقة ارادية أو لا إرادية - معياراً أو مرشداً وموجهاً للسلوك ، فهى ترشدنا إلى تحديد أهدافنا التى بدورها تحرك طاقاتنا لنسلك السلوك المطلوب لتحقيقها (أنظر شكل ٥/٣) .

كيف تتكون القيم ؟

نحن نكتسب القيم من المجتمع الذى نعيش فيه . وذلك من خلال :

١- التعليم :

إن المعرفة التى يتلقاها الفرد - خلال مراحل التعليم المختلفة ، ولكل مرحلة صفاتها الخاصة بها - تؤثر فى تركيب الإطار القيمى لديه . وقد يمر هذا الإطار بتغيرات معينة تبعاً للمعلومات (نوعها ، كميتها ، كثافتها ، توقيتها ، قوتها ...) التى يحصلها الفرد ، ومدى استيعابه لها وتأثره بها .



شكل (٣/٥) تأثير القيم على الدافعية والسلوك

٢- الملاحظة :

يحتك الفرد بعديد من الأفراد الآخرين فى حياته اليومية ، ويشاهد سلوكهم وتصرفاتهم التى تعكس قيماً معينة . وهو يتبع أو يقلد بعض القيم التى توجد عندهم أو كثيراً منها . فهناك الآباء والمدرسون والموجهون ورؤساء العمل والأصدقاء . ويختلف هؤلاء فى درجة التأثير التى يملونها على الفرد . فقد يكون الصديق أكثر تأثيراً أو المعلم أو رئيس العمل .

٣- الاقتداء :

إذا إتخذ الشخص شخصاً آخر أو جماعة ، مثالاً أو نموذجاً يقتدى به ، فإنه يقلد هذا الشخص أو الجماعة فى القيم التى يتبعونها . فإذا أعجب الفرد بكاتب معين ، فإنه يتأثر بأفكاره ويتبنى قيمه . وإذا أحب الفرد جماعة معينة ، اقتدى بقيمها . يحدث ذلك فى الأمور الايجابية والسلبية على السواء .

٤- الاتجاهات :

عندما يستمع الفرد إلى الآخرين وهم يعبرون عن اتجاهاتهم أو وجهات نظرهم ، فإنه يميل إلى اتباعها .

٥- الخبرات العملية :

يؤثر التدرج فى مراحل الحياة المختلفة فى تكوين قيم الفرد ، ومدى استقرارها أو تغيرها . وتعد الخبرة الوظيفية أحد العوامل الهامة فى التأثير على قيم الفرد .. مثل قيمة العمل والانتاج والمسؤولية .

تصنيف القيم :

قام سبرنجر بوضع إطار للقيم ، فصنفها إلى قيم نظرية ، وهى التى توجد عند الأساتذة ، والباحثين . وقيم اقتصادية ، يعتنقها رجال الأعمال . وقيم جمالية ، يحتفظ بها الفنانون . وقيم اجتماعية ، توجد عند الاختصاصيين الاجتماعيين . وقيم سياسية لدى المشتغلين بالسياسة . وقيم دينية عند علماء الدين .

١- القيم النظرية :

يعطى الفرد الأهمية الكبيرة فى هذه القيم للبحث عن الحقيقة : فهو يدرس خصائص الأشياء وأوجه الشبه والاختلاف . ويعزل حكمه الشخصى عن المعلومات الموضوعية . فيصبح كل همه ترتيب المعرفة وتنظيمها .

٢- القيم الاقتصادية :

ويكون التركيز هنا على الشئ المفيد والعملى : ما الفائدة ؟ ، ما هو العائد ؟ ، ما هى أوجه الاستخدام ؟ . ومن ثم يهتم الشخص بالانتاج والخدمات وجمع الثروات والمنافسة والاستمرار والكسب المادى والمعنوى والتوسع .

٣ - القيم الجمالية :

ينظر الفرد تبعاً لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة .. فهو يرى قيمة الشكل والبعد والحجم والانسجام والتناغم .

٤ - القيم الاجتماعية :

حب الناس هو القيمة العالية . ينظر الفرد إلى الآخرين على أنهم نهاية فى حد ذاتهم ، وليسوا وسيلة يراد من ورائها تحقيق شئ ما . لذلك تجد الفرد الذى يعتنق القيم الاجتماعية ، متعاطفاً ودوداً غير أنانى ، ويعتقد أن الحب هو القيمة الوحيدة الملائمة للعلاقات الإنسانية .

٥ - القيم السياسية :

القوة هى الأساس ، والمنافسة والصراع والتفوق . وينجح الشخص الذى يعطى القيم السياسية وزناً كبيراً فى المناصب التى يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين أو على البيئة المحيطة به ، كالقائد الإدارى فى الحالة الأولى والمهندس فى الحالة الثانية .

٦ - القيم الدينية :

وهى تلك التى رسمها الدين ، وارتضاها الله لعباده لخير حياتهم الدنيا والآخرة .

وتوجد عند الفرد مجموعة أو تركيبة من هذه القيم . فقد يجمع مدير مثلاً بين القيم الدينية والاقتصادية والجمالية . وقد يجمع مدير آخر بين القيم الاقتصادية والسياسية . وتشترك هذه القيم جميعاً - بدرجات مختلفة - فى توجيه دوافع الفرد وسلوكه .

تناقض القيم :

يحدث تناقض القيم ، عندما تتناقض التوقعات أو المتطلبات التى يمليها المدير أو الرئيس المباشر أو ادارة المنظمة ، مع القيم الأساسية التى يعتنقها الفرد . ويعانى الأخير فى هذه الحالة صراعاً أو نزاعاً يسمى نزاع الدور . فهو من ناحية يريد أن يطيع أوامر رئيسه ، ولكنه من جهة أخرى لا يريد أن يسلك سلوكاً لا يتسق مع قيمه . وتترتب على ذلك الصراع حيرة . وقد يتطور الأمر إلى عدم الطاعة أو الطاعة على مضض ، أو محاولة التخلص من هذه التوقعات ، أو التعبير للمدير عن القيم التى يؤمن بها الفرد ، أو محاولة تغيير قيم المدير ، أو استمرار الاحباط . وقد يتطور الأمر إلى أن يترك الفرد وظيفته ، أو حتى فى أحوال نادرة يغير الفرد من القيم التى توجد عنده . فقد تضغط جماعة العمل على الفرد مثلاً أن يبطئ من سرعته ، أو يخفف من جهده ، حتى لا يتشدد المدير فى تقويم أدائهم . فإذا كان الفرد يعتنق قيمة الاخلاص والاجتهاد والعمل الجاد ، فإنه سيقع فى الصراع الذى أشرنا إليه ويلجأ إلى أحد الحلول التى ذكرناها الآن .

وقد يحدث نفس الشئ بين الجماعات أو المنظمات أو الإدارات والأقسام المختلفة : فى قيم الانتاج والجودة والسرعة والتنسيق . . فقد يحدث نزاع بين مدير الانتاج ومدير المبيعات . فبينما يركز الأخير على قيمة الربح والمنافسة والانتشار الجغرافى وزيادة المبيعات وتنويع المنتج ، يركز الأول على عنصر الكفاءة وضغط التكاليف وتنميط المنتج . كذلك قد تتناقض القيم التى توجد عند نقابة العمال مع تلك التى توجد عند المنظمة التى يعمل فيها هؤلاء العمال . كما تتناقض القيم التى توجد فى الإدارات والأقسام المختلفة . فقد يرى العاملون أن الترقية يجب أن تكون على أساس الأقدمية ،

حيث يعطى هؤلاء قيمة كبيرة لطول مدة الخدمة . بينما تركز الإدارة العليا أو إدارة الأفراد على الجدارة والاستحقاق وتراها العناصر الهام فى الترقية .

صور هامة لتأثير القيم :

١ - فى اتخاذ القرارات :

تؤثر القيم الموجودة على المديرين والأفراد الذين يشتركون فى صنع القرارات ، وذلك فى كل خطوة من الخطوات التى يتبعها هؤلاء للوصول إلى القرار المطلوب .

١- تحديد الأهداف :

يؤثر الحكم القيمى عند اختيار وتوزيع الأولويات ، فمثلاً هل تعطى القيمة الأكبر لتحقيق الربح ، أم خدمة للمجتمع ، هل يكون التركيز على الجودة وكفاءة السلعة أم قلة التكاليف .

٢- تحليل البيانات :

تؤثر القيم التى يحملها الفرد على نوع المعلومات التى يجمعها وثقته فى مصادرها ، وادراكه لمعانيها وتفسيره لها ، واستفادته منها فى القرار المراد اتخاذه .

٣- وضع البدائل :

يتدخل الحكم القيمى أيضاً عند التفكير فى البدائل ، وتصور الاحتمالات المختلفة لكل بديل . فلا يفكر الشخص فى بديل يتناقض مع القيم التى يؤمن بها (زيادة الأسعار مثلاً لتحقيق مزيد من الأرباح ، أو خفض الأسعار إلى درجة لا يتحملها المنافسون فيخرجون من السوق) .

٤- اختيار البديل :

بالإضافة إلى أن هناك عوامل ايجابية وسلبية تساعد المدير على اختيار البديل « الأنسب » فإن الإطار القيمى للمدير يؤثر أيضاً فى تحديد ما هو « الأنسب » من البدائل المطروحة .

٥- تنفيذ القرار :

كذلك تؤثر القيم التـى يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائـمة لتنفيذ القرار الذى وقع عليه الاختيار .

٦- التقييم والمتابعة :

ويتدخل الحـكم القيمى أيضاً عـند بحث النتائـج وتقويم درجة فعاليتـها ، وقياس الأخطاء أو الفوق وبحث أسبابها .

٢ - فى التطوير التنظيمى :

وهناك مجال آخر يتأثر بالقيم التى توجد عند المديرين والإدارة العليا ، وهو التطوير التنظيمى . فهو يقـوم على مجموعة من القيم تختلف عن القيم التـى بنى عليها النموذج البيروقراطى القديم . هذه القيم التى تخدم حاجة الأفراد للتطوير والنمو وحاجة المنظمات للنجاح والاستمرار والفعالية . وفيما يلى شرح لهذه القيم :(*)

١ - التحول من النـظرة التقليدية للإنسان التـى تصفه بالكسل والسلبيـة والأنانية وعدم المبالاة ونـقص الرغبة فى الـعمل إلى النـظرة المتفائـلة التى تعتـبر الإنسان نشـيطاً ايجابياًيقبل العمل ويتحمل المسؤولية . وهذا هو ما دعا إليه مجريجور من قبل وتنبأ أن المجتمع الناجح يتطلب الثقة بالإنسان والنظرة الإيجابية له .

٢ - النظر إلى الموظف عـلى أنه إنسان وإقامة علاقات معه ، بدلاً من تحاشـيه أو تقييمه تقييماً سلبياً . ذلك أن التقييم السـلبى أو الشك يولد الحذر ويفسح المجال للوسائل الدفاعية . فـى حين أن الإقبال على الإنسان وإقـامة علاقات طيبة معـه يولد الراحة والثقة المتبادلة .

٣ - اعتبار الناس قادرين عـلى التغير والتطوير بدلاً من اعتبارهـم جامدين لا يتغيرون ، ومن ثم لابد من تهيئة البيئة الملائمة للتغـيير . إن النمو الشخصى للعاملين يتطلب بيئة تنظيمية صحية .

(*) للتوسـع : انظر علـى محمد عبد الوهـاب ، التدريب والتطـوير (الرياض : معهـد الإدارة العامة ، ١٩٨٢) الفصل الثانى عشر .

٤ - تقبل الفروق بين العاملين والعمل على حسن الإفادة منها ، بدلاً من الخوف منها ومقاومتها أو العمل على إزالتها .

٥ - النظر إلى الإنسان ككل بدلاً من اعتباره موظفاً فقط . فقد تكون عنده طاقات كثيرة ويستطيع أن يؤدى مهام أكبر من الأعباء المتكررة لوظيفته . فالافتراض الذى يقوم عليه التطوير التنظيمى هو أن الإنسان يملك القدرة والدوافع - من خلال التعلم - للنمو والتطوير وتحسين العمل والعمليات والمنتج النهائى .

٦ - اعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أحاسيسهم بدلاً من ضغطها . فذلك يبين حقيقة اتجاهات العاملين ويفتح مجالات التحسين .

٧ - الاتجاه إلى ممارسة السلوك الطبيعى أو الأصيل بدلاً من التمثيل أو ارتداء الأقنعة . وذلك لأن السلوك الحقيقى يتصف بالأمانة والمباشرة والاتساق ، الأمر الذى يكشف المشكلات الحقيقية ويعمل على حلها . وكلما زادت قدرة المنظمة على تقبل النزاع بين حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة وعملت على مواجهته بدلاً من الخوف منه ومحاولة تجنبه بسلوك ظاهرى أو مفروض ، زادت فرصها فى التطوير .

٨ - استخدام المراكز الوظيفى لأغراض تنظيمية مثل التدخل لحل النزاع واتخاذ القرارات المناسبة بدلاً من استخدامه وسيلة للقوة أو السلطة الشخصية أو الجاه .

٩ - الثقة بالناس أفضل من عدم الثقة . حيث ينتج عن الثقة الالتزام والتوجيه الذاتى والاستجابة للقوى الدافعة بينما يؤدى فقدان الثقة إلى الاستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية .

١٠- مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلاً من تحاشى المواجهة . وتعنى مواجهة العاملين مشاركتهم ليس فقط فى المعلومات ولكن أيضاً فى الأحاسيس والأفكار هنا بالإضافة إلى الاهتمام بالتغذية المرتدة للبيانات . إن تبادل المعلومات يفتح المجال للبدائل ومن ثم يوسع دائرة الاختيار .

١١- الاستعداد والرغبة لتحمل المخاطر بدلاً من تفاديها . فالمخاطرة لازمة لتطوير

المنظمات وتكييفها وتغييرها . والإنسان عـادة يتعلم من أخطائه فيسير بعد ذلك فى الطريق الصحيح .

١٢- التعاون بدلاً من مجرد التنافس . وذلـك لأن التنافس إذا كان هدفاً فى حد ذاته قد يؤدى إلى التناحر والتباغض بينما يـساعد التعاون على رفع كفاءة العمل أى الإفادة الواجبة من الموارد المتاحة .

ويضيف هيوزوبودتش إن كلاً من كفاءة المنظمة وفـعاليتها ، وبالتالى تقدم العاملين وتطورهم فـى منظماتهم ، يمـكن لكل ذلك أن يزيد إذا قـام التنظيم علـى الافتراضات والأسس الآتية :

١ - أن الناس يـريدون أن يتقدموا ويـتطوروا ويشبعـوا حاجات اثبات الذات عـندهم . وبالتالى فإن أسلوب الرقابة المحكمة والتهديد بالعقاب لا يصلح لدفعهم للعمل تجاه أهداف المنظمة .

٢ - عندما تشبع الحاجات الأساسية عند الناس فإنهم فى الغالب لا يركنون إلى الأعمال السهلة بل يطمعون فى أعمال تتميز بالمسؤولية والتحدى وبعض الصعوبات .

٣ - وبناء على هـذا ترتفع كفاءة المنظـمة وفعاليتها عـندما تصمم الأعمال وتـنظم وتدار بحيث تشبع حاجات العاملين للمسؤولية والتحدى والنماء .

٤ - إن الاتصالات المـفتوحة مـع العاملين تـسهل أمر التـطوير . وكذلـك الاتصالات المفتوحة بـين العاملين أنفسهـم والتى تبنى على الـصراحة والثقة والتأيـيد ، تجعل الأعضاء يوجهون خبراتهم وقدراتهم تجاه هدف الجماعة .

٥ - وكما تحبذ مواجهة النزاع - كما أشرنا آنـفاً - فإن حلول النزاع يجب ألا تتجه إلى مجرد الـتلطيف أو المـسكنات أو تصـيد هذا النزاع . ولـكن يجب أن تركـز على المصارحة والحـوار المفتوح ، فإن ذلك يـساعد على تطـور العاملين وتحقـيق أهداف المنظمة .

٦ - ويترتب علـى صراحة الأفراد وأمانتهم زيـادة قدرة الجماعات على تحلـيل المشكلات وايجاد الحلول البناءة لها .

٧ - يمكن أن يعدل الهيكـل التنظيمى وتصميم الوظائف حتى يـتناسب مع حاجات كل من الأفراد والجماعات والمنـظمة وذلك لأن كثيراً من المشكلات الشخـصية ينتج عن أخطاء تنظيمية .

٨ - إن المدير أو قائد الجماعة لا يستطيع أن يمـارس وظائف القيادة بنجاح إلا إذا استعان بأعضاء الجماعة وحصل على تعاونهم معه .

٩ - إن المنظمة تتكون من أجزاء أو أقسام متداخلة تتأثر ببعضها بعضاً فإذا حدث تغير . فنى أو انسانى أو تنظيمى - فى جزء أو قسم حدثت تغيرات فى الأقسام الأخرى .

ثالثاً - الإتجاهات

يقصد بالاتجاهات :

- حالة الذهن عند فرد معين نحو شئ ما .
- ميل أو استعداد ذهنى وعصبى نحو الأشياء من حوله .
- ميل ذهنى للفرد للتصرف بطريقة معينة مع شئ معين أو ضده .
- تمهيد ذهنى يسبق تصرف الفرد نحو شئ معين ايجاباً أو سلباً .
- ميول مسبقة تشكل رد الفعل الذى يتخذه الفردنحو موقف أو فرد أو حدث معين .
- تهيؤ فكرى وشعورى ، يسبق سلوك الفرد نحو شئ معين .
- قوى غير منظورة تكمن وراء سلوك الشخص فى موقف معين .

نشتق من هذه التعريفات أن الاتجاهات تعـبر عن حالة فكرية أو مجموعة من الآراء فى ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله (مثل أحداث معينة ، أفراد ، رؤساء الوظيفة التى يشغلها ، الظروف المحيطة ، المجتمع) .

وتؤثر الإتجاهات على سلـوك الشخص نحو هذه الأشياء جميعاً ، إما تـأثيراً ايجابياً أو سلبياً أو حتى حيادياً . فإذا أحب الشخص وظيفـته وكانت فكرته عنها ايجابية تكون

لديه اتجاه مساند للوظيفة ، الأمر الذى يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة وربما أبدع فيها وتوصل إلى أفكار مبتكرة بشأنها وحرص على تحسينها وتطويرها .

وأما إذا كانت اتجاهاته سلبية بمعنى أنه يحمل أفكاراً سيئة نحو وظيفته فإنه لا يرى إلا مساوءها وصعوباتها ويتحين الفرص لنقدها . ومن ثم فإن سلوكه الوظيفى لا يتميز بالحماس ، بل قد لا يقبل على أدائها إلا بفتور ولا يعطى العمل إلا الحد الأدنى من الجهد . أما إذا كانت اتجاهاته حيادية فتراه لا يهتم بوظيفته كثيراً إذا استمر فى هذه الوظيفة أو التحق بوظيفة غيرها .

تكوين الاتجاهات :

كيف تتكون الاتجاهات ؟ ، وما هى العوامل المؤثرة فيها ؟. إن الاتجاهات مكتسبة ، وتتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته ويمكن أن تنسم العوامل التى تؤثر فى الاتجاهات إلى ما يدل :

أ - عوامل تربوية :

وتتكون من التنشئة المبكرة التى يربى عليها الفرد والتعاليم والقيم والأفكار التى يغذيه بها والداه ومجتمعه الصغير .

ب - عوامل تعليمية :

يستقى الفرد معلومات عديدة ومتنوعة من المدرسة التى يتعلم فيها . . . ثم مراحل التعليم التالية . . . وتتكون فكرته عن المجتمع والأحداث من حوله من خلال نسيج المعلومات الذى يحصله .

ج - عوامل اجتماعية :

يطبع المجتمع لدى أفراده ، من خلال حضارته وثقافته وقيمه وتقاليده صوراً معينة عن الأشياء والأحداث من حولهم .

د - عوامل موقفية :

يمر الفرد خلال حياته بمواقف كثيرة وتجارب وخبرات تشترك فى تكوين اتجاهاته وتعديلها والإضافة عليها .

هـ - جماعات العمل :

وتعتبر هذه الجماعات مكوناً هاماً لاتجاهات الأفراد ، حيث تؤثر هذه الجماعات وبأساليبها المتعددة من اقناع واغراء وضغط وارغام . ليس فقط على سلوك أعضائها ولكن أيضاً على اتجاهاتهم ومشاعرهم - كيف يفكرون وكيف ينظرون إلى الأشياء .

عناصر الاتجاهات :

الاتجاهات مفهوم مركب ، يتكون على الأقل من ثلاثة عناصر :

١ - العنصر العاطفى :

ويعبر عن المشاعر والأحاسيس التى توجد لدى الفرد نحو شئ معين وتتكون هذه المشاعر لدى الشخص من تجاربه وخبراته السابقة وكذلك مما يعطيه العرف والتقاليد من معان معينة للأشياء ولذلك نجد كلمات مثل الحب ، والطمع ، والاستغلال ، والقوة ، والتجارة ، والجنس . تختلف باختلاف المجتمعات التى يعيش فيها الأفراد ، وبناء على خبراتهم الشخصية .

٢ - العنصر الفكرى :

ويمثل المعلومات والمعتقدات الذهنية التى توجد لدى الشخص نحو الأشياء من حوله . . وتتكون هذه المعلومات والمعتقدات من القراءة والاستماع والدراسة والمشاهدة ويتوقف على قوة هذه المعلومات والمعتقدات وغزارتها وترابطها وثقة الفرد منها ، تكوين اتجاهاته فقد يحب الطالب مادة الرياضة أو الإحصاء إذا فهم مكوناتها وتفاصيلها وربط بين أجزائها وقد يتطور اقباله على هذه المادة إلى حب الأرقام والبحوث عندما يصبح موظفاً .

٣ - العنصر السلوكى :

ويعبر هذا العنصر عن كيف يتصرف الشخص تجاه شئ أو حدث أو موقف معين . وغالباً ما يتكون هذا التعرف من تشكيلة من الاستجابات المتوقعة . فالطالب الذى يحب مادة الرياضة أو الإحصاءيتوقع منه أن :

- يقول خيراً عن هذه المادة يمدحها .
- يظهر اعجاباً بالمدرس الذى يعلمه هذه المادة .
- يقرأ بشغف كتاب أو كتب هذه المادة .
- يصادق الطلبة الذين يحبون نفس المادة .
- يدافع عن المادة إذا نقدها طلاب آخرون .
- يعرض عن الطلبة الذين يكرهون المادة أو يرسبون فيها .

وهذه العناصر الثلاثة العاطفية والفكرية والسلوكية - عناصر متداخلة تشترك فى مجموعها فى تكوين الاتجاهات . كما أن تغييراً فى أحد هذه العناصر يحدث تغييراً آخر فى العنصرين الآخرين . فإذا كانت لدى العامل معلومات أو حقائق كافية عن الخطة التى تنوى الإدارة تنفيذها فهو يميل إلى تكوين اتجاه ايجابى نحوها أى أن العنصر الفكرى ساعد على تكوين العنصر العاطفى أو الشعورى ومن ثم فإن العامل يظهر تصرفاً إيجابياً نحو الخطة (العنصر السلوكى) مثل تقديم الاقتراحات البناءة واطاعة توجيهات رئيسه المباشروالتعاون مع زملائه لتحقيق أهداف الخطة .

قياس الإتجاهات :

الإتجاهات إذا شئ غير ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم - فى العمل ونحو الزملاء والرؤساء والمرؤوسين . ولكن من المهم فى كثير من المواقف وبالنسبة لكثير من القضايا أن تتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين - مثلاً عند ادخال آلات جديدة دون أن تنتظر حتى دخول الآلات فعلاً وترى

ردود فعلهم أو تصرفاتهم تجاهها أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التى تتبعها .

وسبيل الإدارة فى ذلك إحدى طرق الاتصالات الآتية أو مجموعة منها الاستقصاء ، والمقابلة ، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل معدلات الغياب والتأخير والإصابات والشكاوى ودوران العمل .

ويتكون الاستقصاء من مجموعات من الأسئلة عن الموضوع الذى تريد الإدارة الإحاطة باتجاهات العاملين نحوه : الوظيفة ، الإشراف ، الأجور ، ظروف العمل . . . ويوضع أمام كل سؤال عدد من الإجابات التى تتراوح من موافق إلى غير موافق أو من ممتاز إلى ضعيف ، أو نعم ولا . . . وذلك حسب السؤال أو القضية المطروحة . فمثلاً قد يراد معرفة اتجاهات العاملين نحو أهم الأسباب التى تكمن وراء انخفاض الانتاجية فى أحد أقسام الشركة فتصاغ الجمل الآتية : يرجع انخفاض الانتاجية فى هذا القسم إلى تقادم الآلات المستخدمة . . . إن المهارات الإشرافية لدى المشرفين هى السبب الرئيسى وراء انخفاض الانتاجية . . . أدى انخفاض مستوى التدريب للعاملين إلى تدهور انتاجيتهم . . . وهكذا . . . وتوضع أمام هذه العبارات كلمات : أوافق تماماً ، أوافق ، لا أعرف ، لا أوافق ، لا أوافق بالمرة . وتخضع الإجابات التى تجمع من العاملين للمعالجة الإحصائية حتى يتأكد من سلامتها ومن ثم تستطيع الإدارة أن تتعرف على اتجاهات أفرادها ويعتبر قياس الاتجاهات عملية مستمرة . وذلك لأن هذه الاتجاهات تتغير بمرور الوقت واختلاف الظروف وتنوع الأحداث .

تغيير الاتجاهات :

عندما تكون الإدارة بصدد تعديل اتجاهات العاملين وتغييرها وتوجيهها إلى الجانب الصحى ، ومن ثم إلى السلوك الوظيفى الملائم ، فإن أمامها عدة سبل تعتمد جميعها على الاتصال الجيد ومهارة المدير فى استخدام معلوماته وعلاقاته . وأهم هذه السبل هى :

١ - إعطاء المعلومات والحقائق الصحيحة عن الموقف أو الحدث الذى يواجهه الأفراد .

٢ - الربط بين تغيير الاتجاهات فى المسار السليم المرغوب ، وبين الحوافز التى يمكن أن تعود على الأفراد نتيجة لذلك .

٣ - حيث أن لجماعة العمل أثراً كبيراً على اتجاهات أعضائها ، فإن الجماعة من خلال المناقشات واللقاءات - تعتبر وسيلة فعالة لتعديل اتجاهات الأفراد .

٤ - اعطاء الفرصة لتجربة الشئ (مثلاً الآلة الجديدة) الذى يراد تغيير الاتجاهات بشأنه .

٥ - ابراز الحاجة للتغيير ، ومخاطبة الناس على قدر عقولهم .

٦ - استخدام مصادر المعلومات الموثوق بها ، وكذلك الأشخاص الذين لهم تأثير معقول على الآخرين .

خلاصة :

تناولنا فى هذا المبحث ثلاثاً من العمليات العقلية الهامة وهى الإدراك والقيم والإتجاهات . فبحثنا أولاً مفهوم الإدراك وخطوات العملية الإدراكية والعوامل المؤثرة فى إدراك الفرد ، سواء تلك الخصائص الشخصية التى توجد لدى الفرد أو العناصر الموقفية المحيطة . وضربنا مثلاً لتأثير الإدراك على تقويم الأداء .

ثم انتقلنا إلى القيم فشرحنا المقصود بها ، وكيفية تكوينها فى مراحل العمر المختلفة . كما عرضنا لبعض الصور الهامة لتأثير القيم على الأداء الفردى والتنظيمى ، وذلك فى عملية اتخاذ القرارات ، وفى التطوير التنظيمى الذى تريد الإدارة به رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية المنظمات .

وأخذنا بعد ذلك اتجاهات الأفراد ، فعرفنا المقصود بالإتجاهات ، والعوامل التى تدخل فى تكوينها وطرق قياسها للتعرف على إتجاهات العاملين نحو موضوع أو قضية معينة ، سواء أكانت هذه الإتجاهات موافقة أو معارضة أو حيادية ، ومن ثم بحث سبل الإستفادة منها أو تغييرها أو تعديلها .

المبحث السادس

الدافعيــة

أهداف المبحث

تحصل بعد قراءتك لهذا المبحث على النتائج الآتية :

* تعريف الدوافع وفهم النموذج الأساسى للدافعية .
* فهم تطور الفكر الإدارى فيما يتعلق بالدافعية .
* إستيعاب نموذج الدافعية ومكوناته .
* فهم حركية الدافعية والعوامل المؤثرة فيها .

وأخيراً * تعميق وعيك بدوافعك وطرق إشباعها والعوامل المكونة لها والمؤثرة فيها والمغيرة لها .

عناصر الموضوع

- مقدمـــــة
- المقصود بالدافع
- الدافعية فى الفكر الإدارى
- نموذج للدافعية
- حركية الدافعية
- خلاصـــــة

نقاط للتفكير

١ -أعلـن عبد اللـه رئيس قـسم الخراطة أن عـمال القسـم يجب أن يستمـروا فى العمل سـاعتين اضافيـتين بعد انـتهاء العـمل الرسـمى وأنهم سيـتقاضون أجـراً اضافيـاً نظير ذلـك . وقد رحب بـهذا الأمر كل مـن سيد ، ومتـولى ، وعويس . وقبله عوض ، ورجب ، ومحرم ، علـى مضض . بـينما طـلـب اسـماعيـل ، وحسين ، وربيع ، اعفاءهم من هذا الواجب . لماذا اختـلف رد الفعل تجاه الأمـر الذى أصدره عبد الله ، عند كل من هؤلاء العمال ؟ .

٢ - تقـول بعض الـنظريات إن الإنـسان مخـلوق كسلان أنانى غير طموح .. بينما تزعم نظرية أخرى أنه نشيط اجتـماعى طموح .. إلى أى النظريتين تميل ، ولماذا ؟ .

٣- « كل ما يريد الموظف الحـصول عليه هو الأجر الذى يتقاضاه نظير القيام بعمله » ، هل توافق على هذه العبارة ، أم لا ، ولماذا ؟ .

٤- فكر فى ثلاث نتائج سلبية تترتب على عدم اشباع حاجة الفرد للتقدير والاحترام .

٥- رسب كل من بكرى ومحسن فى امتحان السنة الثانية بكلية التجارة . ونجح سعيد بتقدير جيد . أما بكرى فقد تأثر لما حدث كثيراً ، واعتقد أن الرسوب لا يليق بشخص ناضج مثله ، واعتذر لوالده عن ذلك ، ووعده بعدم تكراره ، وأخذ خطوات ايجابية لذلك ، وهى مزيد من الدراسة والتفكير وأداء الواجبات والتمرينات التى تتضمنها المواد التى يتلقاها . بينما لم يهتم محسن بالأمر كثيراً . ولم يبد عليه ندم لما حدث . كذلك لم يغير طريقته فى استذكار دروسه . أما سعيد فقد كان يطمع فى تقدير جيد جداً ، لذلك فقد أحس بالإحباط لحصوله على جيد فقط ، وعقد العزم على محاولة الحصول على تقدير أعلى فى المرة القادمة . بماذا تفسر تصرف كل من الطلبة الثلاثة ؟ وما هو الدافع الذى يوجد عند بكرى وسعيد ، ولا يوجد عند محسن ؟.

٦ - لماذا - فى اعتقادك - يختلف الناس فى الدوافع التى تحرك سلوكهم فى العمل ؟.

٧ -فكر فى الوظيفة التى تود الالتحاق بها . ما هى أهم ثلاثة دوافع تجعلك تفكر فى هذه الوظيفة بالذات ؟.

مقدمـــة *

إن من أهم الجوانب التى يجب أن توليها الإدارة عنايتها وتدرسها بتمعن كبير ، هى دوافع الأفـراد . وتستطيع الإدارة عن طريق هذه الدراسة أن تستدل على إجابات معقولة عن أسئلة كثيرة تتعلق بأداء الأفراد ، وحماسهم تجاه وظائفهم ، وانتظامهم فى العمل ، وتعاونهم مع الآخرين ، واقبالهم على تحمل المسئولية ومسئوليات جديدة أو أعباء اضافية ، واستعدادهم للابتكار والتجديد وتطوير نتائج العمل . على أن هذه الاجابات ليست واحدة فى جميع الحالات . كما أنها ليست ثابتة طول الوقت . وإنما هى تختلف باختلاف العاملين ، والوظائف ، والأماكن وبيئة العمل ، والأزمنة . . لذلك فإن الإدارة الواعية هى التى تجعل مديريها ومشرفيها فى يقظة مستمرة للتعرف على دوافع مرءوسيهم ، وفهمها ، والإلمام بالعوامل المؤثرة فيها ، واتجاهها من حيث الترتيب والأهمية والتغير ، وبالتالى طرق اشباعها والإفادة منها وتوجيهها لخدمة مصلحة كل من العمل والعاملين .

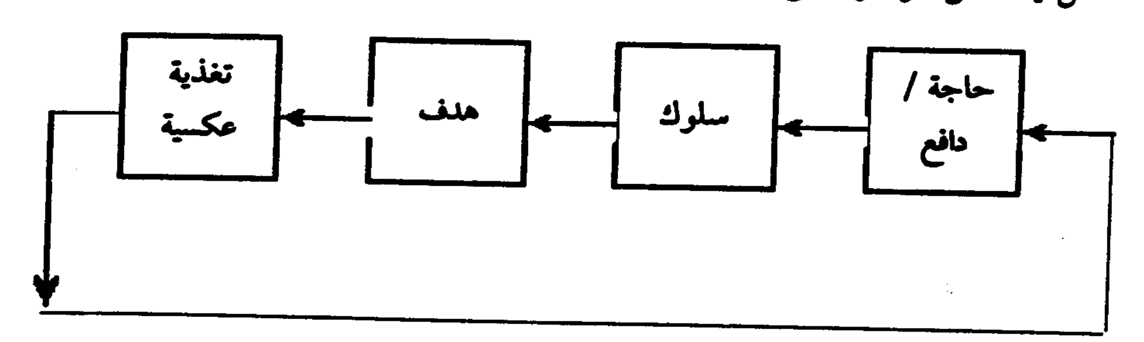
المقصود بالدافع

يمكن النظر إلى سلوك الإنسان على أنه يتميز بخصائص ثلاث هى أنه مسبب ، وهادف ، ومدفوع . فأما السبب فهو محرك أو مؤثر ، أو تفاعل بين عدة محركات أو مؤثرات . ويترجم الفرد هذه المحركات ويعطيها تفسيراً معيناً ، فتنتج عنده حالة داخلية من القلق ، أو عدم الراحة ، أو عدم التوازن ، تدفعه إلى سلوك معين - جسمى أو عقلى ، فردى أو جماعى - حتى يصل إلى هدف معين ، وهو اشباع الحاجة أو الرغبة

(*) نستند فى هذا المبحث إلى :
على محمد عبد الوهاب ، « نحو نموذج اسلامى للدافعية » ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١ - ٩٨ .
على محمد عبد الوهاب ، « الحوافز - نظرة متكاملة » ، بحث مقدم للمؤتمر العلمى الثالث للتنمية الإدارية فى الوطن العربى المنعقد بالرباط : المملكة العربية المغربية من ٢٦ إلى ٢٩ نوفمبر ١٩٨٤ . المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن ، العددان ٣ ، ٤ ، صيف وخريف ١٩٨٤ ، ص ١٤١ - ١٥١ .

التى حركت السلوك ووجهته ، وتخفيف القلق ، واعادة التوازن إلى ما كان عليه أو إلى حال أحسن مما كان عليه .

فالدافع إذن عبارة عن حاجة أو رغبة غير مشبعة وتظهر هذه الرغبة - سواء علم بها الشخص أم لم يعلم ، استطاع التعبير عنها أم لم يستطع - عندما يكون هناك نقص أو خلل فى التوازن نتيجة وجود سبب أو محرك معين . ويستمر الشعور بعدم التوازن والقلق ، ما دامت هذه الحاجة أو الرغبة غير مشبعة ويوجه الفرد لذلك سلوكه فى المسار الذى يعتقد أنه يحقق له اشباع هذه الحاجة (شكل ١/٦) . ويفرغ من هذا السلوك عندما يحصل على الإشباع ، الذى يتراوح فى درجات مختلفة ، من اشباع الحاجة بالكامل .. وهنا يختفى القلق تماماً ويعود التوازن إلى ما كان عليه .. إلى الإشباع الجزئى الذى يهدئ التوتر نسبياً ولا يعيد التوازن إلى حالته الأولى .. إلى عدم الإشباع ، وهنا يستمر عدم التوازن ، ويظل القلق على ما هو عليه ، أو ربما يرتفع إلى درجات أعلى ويتطور إلى احباط . ونعنى بالإحباط ذلك الشعور النفسى السلبى الذى ينتاب الإنسان عندما لا يتمكن من تحقيق غايته أو اشباع حاجته ، بسبب وجود عائق أو حائل يمنعه من الوصول إلى هدفه .



شكل (١/٦) النموذج المبسط للدافعية

وقد يكون العائق الذى يتسبب فى الإحباط (شكل ٢/٦) داخلياً أو خارجياً ، بمعنى أن يكون الشخص نفسه هو مصدر الإحباط . فقد لا تمكنه شخصيته أو قدراته أو معارفه ، من اشباع حاجته أو تحقيق غايته . كالعامل الذى يريد أن يحقق معدلات عالية من الانتاج ، حتى يحصل على أجر اضافى . ولكن قدراته الجسمية أو مهاراته العقلية أو

معلوماته الفنية لا تمكنه من ذلك ، أو الموظف الذى يسعى للحصول على ترقية . ولكن قدراته العقلية أو مهاراته العملية لا تساعده على اجادة عمله . ومن ثم يفشل فى مقابلة معايير الترقية . وقد يكون الأمر فى حدود امكانات الفرد أو سيطرته أو ارادته ، ولكنه يكسل أو يتخاذل عن أدائه . فقد تضعف همة العامل فى زيادة الانتاجية ، أو يفتر حماس الموظف للترقية .



شكل (٦/٢) الدافعية والاحباط

كذلك قد يكون مصدر الإحباط خارجياً . فقد تتعطل الآلة التى يعمل عليها العامل ، أو تنقطع الكهرباء وقتاً طويلاً ، فلا يتم الحصة الإنتاجية المقررة أو الزيادة التى يطمع فيها للحصول على الأجر الإضافى . كما قد يكون المدير الذى يعمل الموظف تحت رئاسته غير عادل أو غير موضوعى . فلا يعطيه التقويم المناسب الذى يسهل له ترقيته . كذلك قد يكون مصدر الإحباط معنوياً أو شيئاً غير ملموس . كقيمة من قيم المجتمع مثلاً أو قاعدة تنظيمية أو اجرائية . فقد يريد سائق أن ينطلق بسيارته إلى أقصى سرعته ، ولكن قانون المرور يمنعه من ذلك .

وعندما يصاب الفرد بإحباط نتيجة عدم تمكنه من اشباع حاجته ، فإنه عادة يلجأ إلى وسائل دفاعية يخفف بها من آثار الإحباط . وتختلف هذه الوسائل باختلاف شخصيات الناس وميولهم وأعمارهم ، ومدى أهمية الحاجة التى يريدونها ، والقيم والعادات الاجتماعية السائدة ، والحالة المزاجية التى يكون عليها الفرد ، والنتائج المترتبة على اتباعه وسيلة أو أخرى من هذه الوسائل الدفاعية . أما هذه الوسائل فهى الهجوم ، والنكوص ، والانسحاب ، والكبت ، والانعزالية ، والرؤى ، وأحلام اليقظة ، والاسقاط ، والتبرير ، والتحويل ، وتجميد السلوك .

الدافعية فى الفكر الإدارى

تتابعت نظريات الدافعية فى الفكر الإدارى على مدى الخمسين سنة الماضية . وكانت لكل مدرسة من المدارس الإدارية المختلفة وجهة نظرها وافتراضاتها وأساليبها تجاه دافعية العاملين . كما اختلفت الأسس التى ارتكنت إليها هذه النظريات . فإذا أخذنا الفرد ، والطبيعة البشرية ، والحاجات المراد إشباعها ، وأهداف الفرد والمنظمة ، وتوقعات الإدارة من الأفراد ، نجدها جميعاً تختلف باختلاف المدارس الإدارية ، كما نوضح فى جدول (٦/ ١) وذلك على النحو التالى :

جدول (٦/ ١) الدافعية فى النظريات الإدارية المختلفة

بيــــان	النظريات التقليدية	العلاقات الإنسانية	الاتجاهات الحديثة
الفـــرد	مخلوق اقتصادى أداة انتاج	مخلوق اجتماعى عضو جماعة عمل	مخلوق ذو طاقات مورد هام وغال
الطبيعة البشرية	متشائمة تجاهها	متفائلة تجاهها	الفروق الفردية
الحاجات	جسمية أمان	جسمية نفسية اجتماعية	متنوعة
أهداف الفرد والمنظمة	متفقة	متفقة	اتفاق / تعارض تبادل المصالح
توقعات الإدارة	الطاعة الالتزام	الطاعة انسجام التنظيم غير الرسمى	الرقابة الذاتية المسئولية الإبداع

الفرد :

كان ينظر إلى الفرد فى النظريات التقليدية - الكلاسيكية والإدارة العلمية - على أنه مخلوق اقتصادى ، وأنه أداة من أدوات الانتاج ، وجزء من الآلة الكبيرة التى هى المنظمة . حيث كان ينظر إلى الأخيرة على أنها آلة ضخمة تنتظم فيها عوامل الانتاج وأدواته جميعاً - بما فيها الإنسان - فى تناسق تام . وتدور جميعاً حسب خطة محكمة لتصل إلى الغاية المحددة لها . أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتبر الفرد إنسانا أولاً ، ومخلوقاً اجتماعياً ثانياً ، وعضواً فى جماعة عمل من جهة ثالثة . فهو شخص يحس ، ويحب ويكره ، ويرضى ويتألم . ويود أن يخالط الآخرين ويشاركهم أمورهم . ثم هو كذلك يحب أن يشعر بالعضوية فينضم إلى جماعة عمل . ومن هنا كان مفهوم التنظيم غير الرسمى - كما نبين فى المبحث السابع . وكانت نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الفرد متسقة مع نظرتها للمنظمة ، حيث أن الأخيرة عبارة عن وحدة فنية اجتماعية - وليست اقتصادية فقط - تضم مجموعة من الناس الذين يعملون لتحقيق هدف واحد . كما أنها ليست الة أو كياناً مثالياً - كما يفترض النموذج الفيبرى - يعمل بإحكام ودون أخطاء . وإنما هى كيان طبيعى يتكون من الناس الذين يخطئون ويصيبون ، ويستطيعون عن طريق الإدارة الواعية والقيادة الجيدة أن يحققوا أهداف العمل . أما النظريات الأحدث - والتى تضم مدرسة تحليل النظم ، ونظرية الإدارة بالأهداف ، والتطوير التنظيمى وتنمية الموارد البشرية - فهى تنظر إلى الفرد نظرة واقعية وعملية . فهى تعتبره أولاً مورداً غالياً ، ومخلوقاً يتكون من طاقات معينة ، من واجب الإدارة أن تتعرف عليها وتستخرج كوامنها وتصقلها وتوجهها الوجهة السليمة .

الطبيعة البشرية :

افترضت النظرة التقليدية - المتشائمة المعروفة بنظرية X - أن الإنسان مخلوق كسلان بطبعه لا يحب العمل ولا يريد أن يتحمل المسئولية ، ويتفادى الواجب ، ويهتم بنفسه فقط وبحاجاته الجسمية والأمنية . هذا بالإضافة إلى ضآلة ذكائه ، وانخفاض طموحه ، وضعف همته وميله الشديد إلى الانقياد وعدم الميل للمبادرة . ولذلك فهو لا

يريد من العمـل إلا الأجر ، أو الجزاء المادى الذى يشبع له حاجاته الجـسمية ، ومن ثم فقد كانت دراسـات تايلور ، وجانت ، واميرسـون ، وهالسى ، وكثيرين غـيرهم تدور حول طرق دفع الأجور ، والأجور التـشجيعية ، والحوافز المادية التى تـغرى الفرد ببذل مزيد من الجـهد لكى يحصل عـلى مزيـد من المادة . فبـما أنـه كسلان لا يحـب العمل فلابد مـن التلويح له بـزيادة الأجر حتى يتحرك . هذا بالإضـافة إلى الرقابة الـصارمة والتوجيه الدقيق للعامل فى قيامه بجزئيـات عمله الصغيرة ، حتى يحقق الانتاج المطلوب منـه .

ثم تحولت هـذه النظرة كثيـراً ، وانقلبت من تـشاؤم كامل عن الإنسـان إلى تفاؤل مفرط تجاهه . حيث تصف نظرية Y الفرد بأنه مخلوق نشيط ذكى متحرك ايجابى محب للعمل مقبل على الواجب مرحب بالمسئولية ، يحب الجماعة ويعمل فى سبيل أهدافها ، وعنده القدرة على القـيادة والتوجيه والمبادأة . ولا تقتصر حاجاته عـلى الجوانب الجسمية والمادية والأمنية ، ولكن له حاجات اجتماعية وذهـنية ونفسية . وبالتالى لم تعد الحوافز المادية - عن طريق الأجور والمكافآت بأنواعها - هى فقط التى تدفعه للعمل وزيادة الجهد المبذول فيه . وإنما للحوافز المعنوية أهميتها أيضاً ، كالمشاركة فى اتخاذ القرارات وعضوية الجماعة وتحمل المسئولية .

أما المدارس الفـكرية الحديثة فقد تجـنبت الافتراضات العـامة عن الطبيعة الـبشية . حيث أنه مـن غير المنطقى أن يـفترض أن الناس جميعـاً أذكياء ، أو أنهم جميـعاً غير طموحـين ، أو أنهم يتسـاوون فى حب العمل أو كـرهه . وذلك لأن هناك اخـتلافات وفروقاً فردية بينهم . وهذا ما تستند إليه النظريات الحديثة . فبعض الأفراد يحبون العمل والآخرون لا يـحبونـه ، وبين هـؤلاء وأولـئك أفراد غـيرهم تـتفاوت درجات حبـهم وكرههم . وكـذلك الحال فيما يتـعلق بالقدرات والذكـاء والطموح والاستعداد لـتحمل المسئوليـة والرغبة فى خدمة الأهداف الـعامة . المهم أن تتعرف الإدارة عـلى هذه الفروق وتعالج كل حال بالطريقة المناسبة .

الحاجات :

ولذلك فإن دوافع الأفراد فى النظريات التقليدية اقتصرت فقط على الحاجات الجسمية والأمان . واتسعت فى نظرية العلاقات الإنسانية لتشمل الحاجة للاحترام والزمالة والصداقة والتقدير ، وتأكيد الذات ، والاعتراف بالإنجازات . وكذلك الحال فى المدارس الحديثة . فإنها تفترض أن دوافع الأفراد كثيرة ومتنوعة وتفترض أيضاً أن هناك اختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بترتيب أهمية هذه الحاجات ، واتجاهها ، والقدر اللازم لاشباعها . كذلك فإنها تقتنع أن دوافع العاملين تتغير بتغير الزمن ، واختلاف الظروف ، وتقدم الأفراد فى أعمارهم وخبراتهم وتجاربهم .

أهداف الفرد والمنظمة :

ويتعلق بحاجات الأفراد ، الأهداف التى يسعون إلى تحقيقها . فالموظف الذى ترتفع عنده حاجة اثبات الذات مثلاً يطمح إلى الترقية ، وإلى تحمل المسئولية ، وإلى الوظيفة التى تتنوع أعباؤها ويتوفر قدر من الصعوبة والتحدى - كما أوضحنا فى المبحث الثانى عند الحديث عن تصميم العمل . والعامل الذى يهتم بالحاجات الاجتماعية يود أن يكون فى جماعة عمل متسقة المهارات ، متوافقة القدرات ، متفقة الأهداف ، منسجمة العلاقات . والعامل الذى تفوق عنده الحاجة المادية بقية الحاجات ، يتوقع أجراً مرتفعاً ، وعلاوات أو مكافآت اضافية أو تشجيعية . . وهكذا . وقد عالجت النظريات الإدارية هذا الجانب بأساليب مختلفة . فقد افترضت النظريات التقليدية أن أهداف العمل والعامل متفقة . فبما أن الجهاز آلة كبية والفرد ترس فيها ، فإن أهداف الأخير تتوحد مع أهداف الجهاز وتصبح جزءاً منها ، متفقة معها . ذلك لأن الفرد - المخلوق الاقتصادى كما كان يفترض - يطمع فى الحصول على الأجر ، والجهاز يوفر له ذلك . وتتبع مدرسة العلاقات الإنسانية نفس الاتجاه الفكرى ولكن بطريقة مختلفة . فهى تفترض أن أهداف الفرد والمنظمة متفقة منسجمة . ولكن بسبب أن المنظمة كيان اجتماعى ، والفرد مخلوق اجتماعى . فهو إذن يحصل على اشباع لحاجاته الاجتماعية - بالإضافة إلى الحاجات المادية - داخل المنظمة .

وتنحو المدارس الحديثة عن النظريات السابقة جانباً . حيث تفترض أن أهداف الفرد والمنظمة ليست متعلقة بصورة مطلقة أو بدهية . ولكنها ترى أن هناك جوانب اتفاق وتعارض . وأن هذين الأمرين يخضعان لدرجات متنوعة . فقد يبلغ الاتفاق درجة كبيرة وقد يصل إلى أدنى حد . كما قد يزيد التعارض والصدام بين أهداف الأفراد والمنظمة ، وقد يخف إلى حد معقول . وذلك لأن منطلق النظريات الحديثة هو النظر إلى المنظمة على أنها ليست فقط كياناً اقتصادياً ، أو وحدة اجتماعية . ولكنها نظام مفتوح .. تؤثر فى البيئة من حولها وتتأثر بها . وهى عضو فى المجتمع الكبير الذى يتميز بظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية وحضارية وطبيعية وتكنولوجية . وحيث أن الأفراد يجيئون من هذا المجتمع - بمدنه وريفه وصحرائه - فإن لهم أهدافاً متنوعة ، وللمنظمة أيضاً أهدافها المتنوعة - قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى - كما أن أهداف كل من الطرفين تخضع للتغيير بمرور الزمن واختلاف الظروف . ولذلك فإن الاتفاق والتعارض موجود . إلا أن دور الإدارة هو دراسة نواحى الاتفاق والتعارض ، وتكثيف الأولى والإفادة منها وعلاج الأخيرة وتوجيهها للمسار السليم . والتركيز على تبادل المنافع ومفهوم المصالح المشتركة بين الطرفين . وهذا ما تؤكده مدرسة الإدارة بالأهداف وتسعى إليه . وهو تحقيق أهداف العمل من خلال أهداف الأفراد ، واشباع حاجات هؤلاء من خلال بلوغ أهداف العمل .

توقعات الإدارة من الأفراد :

وبناء على الاختلافات السابقة فى المدارس الفكرية المختلفة ، فإن محور اهتمام الإدارة وتوقعاتها اختلفت أيضاً . فوجهت النظريات التقليدية اهتمامها إلى الإنتاجية ، ورفع الكفاءة ، ودقة الأداء ، ومقابلة المستويات الموضوعة - دون النظر إلى إشباع دوافع العاملين ، باستثناء الجانب المادى . وقد كانت جميع جهود تايلور وزملائه فى تحليل العمل ودراسة الحركة والزمن وتصميم المصنع والتدريب الفنى للعمال ... منصبة على زيادة الانتاجية . ومن ثم فإن الإدارة كانت تتوقع من الأفراد الالتزام بالمعايير التى تضعها الإدارة ، والعمل الجاد ، والانضباط ، والطاعة التامة للطريقة « المثلى » التى ترسمها الإدارة .

ومن جهة أخرى فحين أجرت مدرسة العلاقات الإنسانية بحوثها واكتشفت « انسانية » العامل ورغباته الاجتماعية والتنظيم غير الرسمى ، فقد وجهت اهتمامها إلى رضا العامل ورفع روحه المعنوية . وقد كان هذا فى نظر مدرسة العلاقات الإنسانية كفيلاً بأن يحقق الانتاجية المطلوبة . فإذا وجد العامل من رؤسائه اهتماماً بحاجاته الاجتماعية والنفسية ، فإنه سيقبل على أداء العمل المكلف به . وما دامت الإدارة تهتم انسانياً ونفسياً بالعامل ، فإنها تتوقع منه فى مقابل ذلك الطاعة والانضباط والالتزام واتفاق التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى .

ثم اختلفت الحال فى المدارس الحديثة حيث تولى الإدارة اهتمامها لكل من عنصرى الانتاجية والرضا - على ما فيهما من تفاوت تنتج عنه صعوبات فى التطبيق ، تعمد الإدارة إلى علاجها عن طريق تأكيد تبادل المصالح كما قدمنا . ومن ثم فإن توقعاتها تجاه العاملين ليست فقط الطاعة والانضباط والالتزام - وإن كان لكل ذلك أهميته ، ولكنها تؤكد إلى جانب ذلك التجديد والابتكار وأداء العمل - على اختلاف الوظائف مع بعضها - بشكل يعكس الالتزام الذاتى ، والنضوج وتحمل المسئولية ، وفتح مجال الابداع والتنمية والتطوير .

نموذج للدافعية

قدم المؤلف للمصارف الإسلامية ، نموذجاً للدافعية يتكون من العوامل الآتية (أنظر شكل ٦/ ٣) .

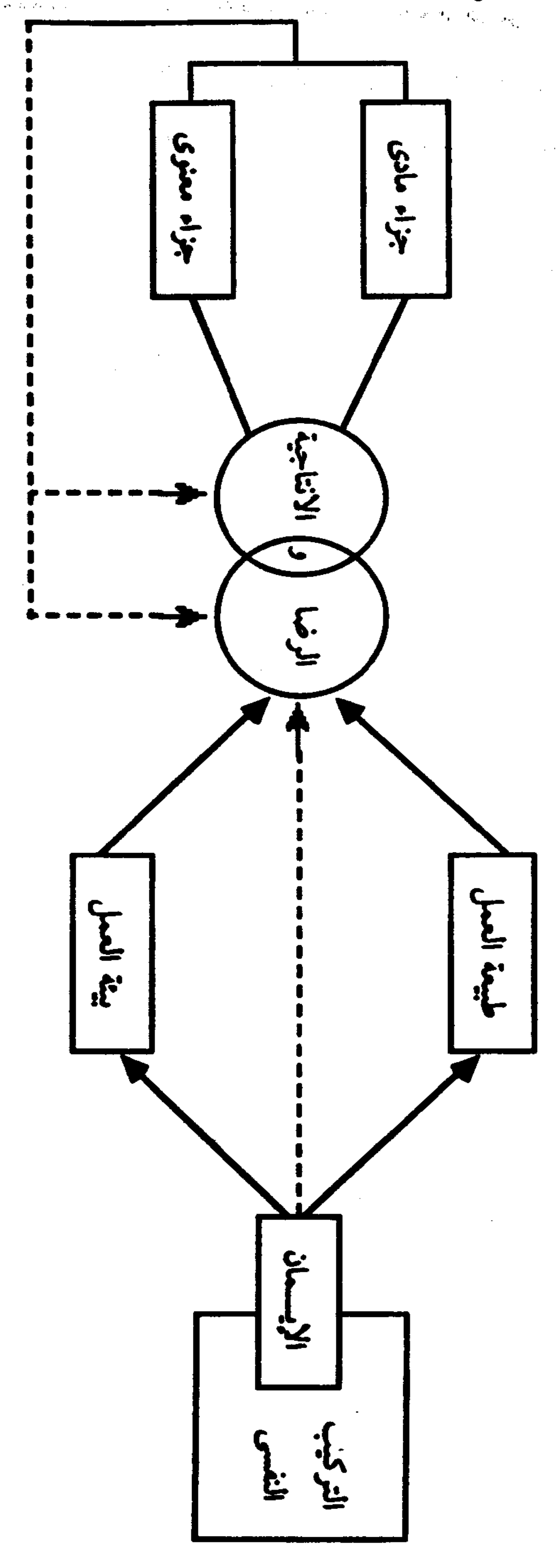
١ - الإيمان بالله جل وعلا ، والذى يدخل فى التركيب النفسى للفرد .

٢ - العوامل الوظيفية ، والتى تتكون من العمل نفسه والبيئة المحيطة به .

٣ - الرضا والانتاجية .

٤ - الحوافز المادية والمعنوية .

وفيما يلى شرح لهذه العوامل وبيان لتفاعلها وتأثيرها فى دافعية الأفراد :



شكل (٣/٦) نموذج للدافعية

١ - الإيمان والتركيب النفسى :

ونقصد بالتركيب النفسى « شخصية الفرد ودرجة نضوجها ، ومدى توافقه مع نفسه ودرجة تكيفه مع الآخرين ، والقيم والأفكار والاتجاهات التى اكتسبها ، ونظرته تجاه الأمور ، ومستوى ذكائه وقدراته العقلية وطموحه ، وذكرياته والخبرات السابقة - السارة والسيئة ، وقدرته على تحمل المخاطر وقبوله للفشل والنجاح »[١] .

يتكون التركيب النفسى إذن من مجموعة من الخصائص المتداخلة المتفاعلة . وتشترك فى تكوين هذه الخصائص عدة مصادر هى التنشئة الأسرية الأولى ، والتربية المدرسية ، والتعليم فى محتلف مراحله ، وقيم المجتمع وعاداته وتقاليده وكذلك القيم والاتجاهات والفلسفات التى يصادفها الفرد فى مختلف المؤسسات - العملية والاختيارية - التى يلتحق بعضويتها .

ويعتبر الإيمان هو الركيزة الأساسية فى التركيب النفسى الصحيح . وذلك بما يغرسه فى نفس الفرد من قيم ايجابية وخصائص سوية . وذلك لأن الإيمان يشمل - كما علمنا رسول الله ﷺ - الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقدر خيره وشره . وبذلك يشيع الإيمان فى النفس قيماً فاصلة مثل الإحسان ، والتقوى ، والاخلاص والصبر [٢] .

فأما الإحسان فهو أن تعبد الله كأنك تراه ، فإن لم تكن تراه فهو يراك ، أى أن العبد يوقن بأن الله معه فى كل وقت وحين ، يراه ويسمعه ويراقبه . وبالتالى تقع فى نفس العبد خشية الله وطاعته . فيؤدى ذلك إلى التقوى ، أى اتباع أوامر الله تعالى وتجنب نواهيه ، والاقبال على حلاله واتقاء حرماته . وأن يفعل الفرد ذلك انطلاقاً من قاعدة الرجاء لثواب الله جل وعلا والخوف من عقابه . وأما الاخلاص فهو صدق النيه لله ، وتسليم الأمر كله إليه تعالى ، وتوجيه القول والفعل لمرضاته . وأما الصبر فيعنى الجلد فى مواجهة الحياة وما فيها من كد ونصب . ويشمل - فيما يشمل - تحمل

(١) على محمد عبد الوهاب ، الموسوعة العلمية والعملية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٤ .
(٢) المرجع السابق ، ص ٩٤ .

متطلبات العمل وواجباته ، ومنها الصعب والطويل والمتنوع ، والتى تتطلب مهارات مختلفة وجهداً جسمياً وعقلياً.

فإذا تغلغل الإيمان فى التركيب النفسى للفرد ، وأشاع فى شخصيته هذه القيم ، فإنه يمهد لبناء الشخصية السوية ، التى تتكون من الخصائص الآتية التى يعرضها سيد صبحى فى نموذجه الذى يستمده من القرآن الكريم . والذى يؤكد فيه أن هذه الخصائص يمكن تكوينها - كما ذكرنا آنفاً - خلال عملية التطبيع الاجتماعى للأطفال ، والعمليات التعليمية حتى تصير سمات رئيسية عميقة الجذور [٣] .

١ - الصدق فى القول والعمل .
٢ - حفظ الأمانة والأسرار .
٣ - التسامح مع زملاء الإنسانية .
٤ - الصبر على الشدائد .
٥ - العفة والقناعة .
٦ - الاستزادة من المعرفة .
٧ - الكرامة والأريحية .
٨ - انشراح الصدر والمروءة .
٩ - التواضع وتجنب الغرور .
١٠- البعد عن الحرام وتجنب الظلم .

فإذا اكتسب الفرد الخصائص الناضجة التى يغرسها الإيمان فى التركيب النفسى ، تكونت لديه القوة الدافعة للعمل . فهو إذن ينظر إلى العمل على أنه أمانة يكلفه الله بأدائها ، فيحتمل المسئولية راضياً . ويطلب من الله القادر أن يعينه على أدائها . ثم يبذل ما تمكنه قدراته ومهاراته ومعارفه لاتمام العمل . وعلى هذا فإن الإيمان يمكن وحده أن يدفع الفرد للعمل . وأن يؤدى به إلى الإنتاجية والرضا - كما يشير لذلك الخط المتقطع فى شكل (٦/٣) . فهو إذن الأساس المتين للدافعية .

(٣) سيد صبحى ، دراسات فى الصحة النفسية : « ونفس وما سواها » ، الطبعة الثانية ، القاهرة : المطبعة التجارية الحديثة ، ١٩٨٤ ، ص ٨٥ .

وتوجد عند الفرد حاجات متنوعة يود اشباعها - فى محيط العمل وفى مجالات أخرى أيضاً . هذه الحاجات التى يصنفها الباحثون - مثل مازلو - إلى المجموعات الآتية [٤] والتى يجب أن تدرسها الإدارة بعناية حتى تجد السبل الملائمة لاشباعها :

(أ) الحاجات الجسمية ، كالجوع والعطش والمأوى ، وهى الغرائز أو الحاجات والدوافع الأساسية التى تجد جذورها فى التركيب البيولوجى للإنسان .

(ب) حاجات الأمن ، بشقيه المادى والمعنوى ، وهنا يود الفرد أن يطمئن لاستمراره فى وظيفته . ويريد العامل أن يؤمن نفسه ضد أخطار العمل الذى يؤديه . وتظهر هذه الحاجة بوضوح عندما تحدث تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية تتضمن تعديلات فى الوظائف والأعمال - مواقعها أو مهاراتها أو طرق أعمالها - فإن السؤال الأول الذى يطرأ على ذهن العامل : هل سيستمر فى وظيفته أم لا ؟ وكيف يتأثر موقفه بالتغيرات الجديدة ؟ وهل سيستطيع مقابلة التوقعات الجديدة ؟.

(ج) الحاجات العاطفية والاجتماعية ، وتتلخص فى الحب والانتماء . فأما الأول فهو حاجة الإنسان إلى أن يحب ويكون محبوباً . وأما الشعور بالانتماء والعضوية ، فهو حاجته إلى أن يكون مع الآخرين ، يمارس أنشطته معهم ويشاركهم أفراحهم وأحزانهم . وهذه الحاجة هى التى تؤدى إلى تكوين التنظيم غير الرسمى وجماعات العمل - كما نرى فى المبحث السابع . ويرجع فرويد كثيراً من أسباب تعاسة الإنسان الحديث أو عدم رضاه إلى افتقاره للانتماء [٥] . ذلك الشعور الذى كان موجوداً بوفرة عند أجداده ، عندما كانوا يعيشون فى قبائل أو عشائر ، وكان بينهم ترابط شديد يجعلهم يحسون بالانتماء ، وبالتالى بالرضا والاطمئنان .

(د) حاجة احترام النفس وتقدير الآخرين . وهى حاجة نفسية واجتماعية فى نفس الوقت . فكما يقول الرسول ﷺ « رحم الله امرأ عرف قدر نفسه » ، فإن عند الإنسان حاجة لأن يتعرف على نفسه ويحترمها . هذا بالإضافة إلى حاجته للحصول على اعتراف الآخرين واحترامهم له وتقديرهم لشخصه ولأفكاره ومهاراته

(4) A. Maslow, Motivation and Personality (New York : Harpen Low, 1957).

(5) S. Freud, Civilization and Its Discontents, Trans. by J. Strachey (New York : Norton, 1962).

والمهاراته . ومادام الإنسان يود أن يكون منتمياً لجماعة أو عضواً فى تنظيم ، فإنه يود أن يحصل على احترام هذه الجماعة والتنظيم ، وتقدير الأعضاء الذين يتعامل معهم .

(هـ) حاجة اثبات الذات ، وتعنى رغبة الفرد فى أن يظهر قدراته ومهاراته إلى عالم الوجود . بحيث يحقق نتائج ملموسة يراها الناس ويتعرفون عليها وينسبونها إليه ويقدرونها .

(و) الحاجات الفكرية والجمالية ، وتتضمن حاجة الإنسان إلى أن يتعلم ويجرب ويحلل ويتذوق ، كحب العلوم والفنون والبحث عن المعانى .

(٢) العوامل الوظيفية :

فإذا تعرفت الإدارة على حاجات الأفراد - على اختلافها وتنوعها من فرد لآخر ، ومن جماعة لأخرى ، وحسب تأثيرات الزمان والمكان والمجتمع - فإنها توجه ناظريها بعد ذلك إلى العوامل الوظيفية التى يشير وجودها إلى أن الدافعية أمر بالغ التعقيد . وذلك لتداخل هذه العوامل وتأثيرها فى بعضها ، ثم تأثيرها على دوافع الأفراد . وتنقسم هذه العوامل إلى مجموعتين : طبيعة العمل ، وبيئة العمل .

(أ) طبيعة العمل :

ونقصد به الوظيفة التى يؤديها الفرد ، والواجبات التى تتكون منها ، ومستوياتها ، وموقعها على الهيكل التنظيمى ، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى وأهميتها لها ، والسلطات والصلاحيات التى يملكها شاغلها ، والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توافرها فى شاغلها ، والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة فى أدائها . وقد اهتم هيرزبرج فى نظرية العوامل المزدوجة [٦] ، بطبيعة العمل ، حيث عدها من

(٦) أنظر نظرية هيرزبرج فى :
F. Herzberg. B. Mausner and B. Sydermen, The Motivation to Work (New York : Wilg, 1959).
F. Herzberg, Work and The Nature of Man (Cleveland : Worldpub; 1966).

العوامل الدافعة الرئيسية ، والتى إذا توافرت بالقدر المطلوب ، تسبب للفرد رضاً ذاتياً . لأنه يستمد منها القيمة الداخلية للعمل - التى ناقشناها فى المبحث الأول . لذلك يؤكد هيرزبرج أن واجب الإدارة هو أن تسند للأفراد الأعمال التى تناسبهم ، والتى توفر لهم بقدر معقول ، فرص الإنجاز والنمو والتطوير .

ويجب هنا أن نأخذ فى الاعتبار أن طبيعة العمل واختلافاتها فى الوظائف المتنوعة ، تمتزج بدوافع الأفراد وطموحهم والخصائص التى تدخل فى تركيب شخصياتهم ، فكما قلنا سابقاً إن الفرد الذى ترتفع عنده حاجة اثبات الذات يجب أن يجد فى عمله نوعاً من التحدى ودرجة معينة من الصعوبة ، حتى يجد معنى للانجازات التى يحققها . والشخص الذى يعطى أهمية لحاجة النمو والتطوير يتوافق جيداً مع العمل الذى يتيح له هذه الفرص ، ويتطلب منه صقل مهاراته وتكثيف معرفته وقدراته . والعكس كذلك صحيح ، فالعامل الذى يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة فى التعلم والتطوير ، يفضل العمل الروتينى البعيد عن التجديد . والموظف الذى لا يجيد مهارة القيادة ولا يرغب فى المراكز الرئاسية ، يحس بالخوف والاحباط عندما يرقى إلى وظيفة اشرافية .

(ب) بيئة العمل:

وتندرج تحت هذا البند عدة عوامل توجد فى البيئة المحيطة بالوظيفة التى يشغلها الفرد . هذه العوامل التى تتكون من القيادة والاشراف ، والتدريب ، والزملاء ، والأجور والحوافز ، ونظم الاتصالات ، ولوائح العمل وقواعده واجراءاته ، والمزايا والخدمات التى تقدمها الإدارة للعاملين . وهذه كلها تدخل فيما أسماه هيرزبرج بالعوامل الصحية أو الوقائية . أى تلك العوامل التى لا توجد فى العمل نفسه ، ولكن فيما يحيط به . والتى لا تسبب رضا العاملين فى حد ذاتها ، ولكنها إذا غابت أو لم تتوفر بالقدر المعقول فإنها تسبب سخط هؤلاء العاملين . كما أنها تمثل القيمة الخارجية للعمل - التى عالجناها فى المبحث الأول .

وتتشابك هذه العوامل مع بعضها فى تأثير متبادل ، ثم تؤثر جميعها فى دافعية الفرد من حيث درجة ملائمتها أو عدم ملائمتها . خذ القيادة مثلاً ، تجد الأسلوب الذى

يتبعه المشرف فى توجيه مرءوسيه ، والتنسيق بين جهودهم ، وحل مشكلاتهم ، وتقويم أدائهم ، يؤثر إلى درجة كبيرة على دوافع هؤلاء المرءوسين . فإذا أكد المشرف جوانب التطوير والتحسين في معدلات الأداء ، وإذا استمع إلى اقتراحات مرءوسيه بشأن هذا التطوير ، فإنه يحرك عندهم الحاجة للنمو والتميز والانجاز . وإذا أثار المنافسة بينهم ، وأسند إليهم عملاً جماعياً يتطلب أن يسهم فيه كل فرد بما عنده من قدرات ومهارات ، فإنه بذلك ينشط دوافعهم للتقدير واحترام الآخرين واثبات الذات . ومن جهة أخرى إذا كان المشرف تقليدياً روتينياً ، لا يهتم بالتجديد والإبداع ، أو إذا كان غافلاً عن انجازات مرءوسيه أو المعدلات التى يحققونها ، أو غير قادر على تقويم مجهوداتهم وتقديم الجزاء المادى والمعنوى الذى يستحقونه ، فإنه بذلك يسبب للمجددين منهم احباطاً شديداً ، حيث لا يجدون اشباعاً لحاجاتهم النفسية والذهنية . وقد يترتب على ذلك عند بعضهم تخفيض هذه الحاجات أو استبعادها - نظراً لاعتقادهم أنه لا سبيل إلى اشباعها .

ويؤثر الأسلوب القيادى بدوره على جماعة العمل . فيمكن أن ينشطها ويجعلها دعامة تقوى التنظيم الرسمى . ويمكن كذلك أن يوهن عزمها ويجعلها تتجه إلى خفض الانتاجية . وتؤثر الجماعة كذلك على أفرادها ، إذ يمكن أن تستثير دوافعهم وتنشطها وتنشئ عندهم دوافع جديدة ، ويمكن أن يكون العكس . وهى فى ذلك أيضاً تتأثر بنظم الاتصالات ، ولوائح العمل وقواعده . كما أن لظروف العمل المادية والمكانية - كالإضاءة ، والتهوية ، وترتيب الآلات - تأثيرها على الأفراد والجماعات سوياً . فإذا كانت هذه الظروف ملائمة للعمل ، مناسبة لصحة الأفراد ، مساعدة على نشاطهم الذهنى والجسمى ، فإن همم العاملين ترتفع وتزيد رغبتهم فى العمل . ولكن هذه الظروف يخف تأثيرها من جهة أخرى إذا لم تكن الحوافز التى ينالها الأفراد مقابل أدائهم كافية أو عادلة أو ممنوحة فى الوقت المناسب الذى يريدونها فيه فعلاً .

وهكذا تتفاعل العوامل البيئية فى العمل مع بعضها وتؤثر فى دوافع الأفراد . فإذا أخذنا هذه العوامل ، وأضفناها إلى طبيعة العمل أو نوع الوظيفة التى يشغلها الفرد ، ثم أضفنا إلى الاثنين عنصر الإيمان الذى يدخل فى تركيبه النفسى ، فإن ذلك يؤدى إلى الانتاجية والرضا ، ودرجات من كل منهما .

(٣) الرضا والانتاجية :

أما الرضا فكما شرحناه فى المبحث الأول ، يتكون من رضا داخلى ينتج عن أداء العمل الذى يحبه الفرد ويقبل عليه بنفس منشرحة (القيمة الداخلية) . وأما الرضا الخارجى فينشأ عن العوامل الأخرى التى لا توجد فى العمل ذاته ولكن تتعلق به وتحيط بالفرد حين أدائه (القيمة الخارجية) . وكما رأينا قد تتوافر القيمة الداخلية والخارجية معاً ، فيرضى الفرد رضاً كبيراً . وقد تختفيان سوياً فيستاء الفرد استياءً شديداً . كما قد توجدان - احداهما أو كلتاهما - بدرجات مختلفة ، فيرضى الفرد بنسب متدرجة تبعاً لدرجة توافرهما أو غيابهما .

وأما الانتاجية فتعبر عن استغلال عناصر الانتاج ، ودرجة الكفاءة فى توجيهها للحصول على النتائج المطلوبة . وتقاس الانتاجية بنسبة المخرجات إلى المدخلات ، ومدى مطابقة النتائج المحققة للشروط والمواصفات التى تم تحديدها سلفاً. وعندما يحقق الفرد الانجازات المطلوبة منه ، فإنه ينفذ بذلك توقعات الإدارة تجاهه ويقابل المستويات الموضوعة . وعندما يصل الفرد إلى نتائج أكبر من المطلوب - كأن يوفر فى التكاليف مثلاً ، أو يختصر فى الزمن المستغرق للانتاج ، أو يقلل من العادم والتالف فى المواد والخامات أو العطل فى الآلات والمعدات ، أو يقتصد فى الموارد التى يستخدمها - فإن انتاجيته بذلك تكون مرتفعة . والعكس عندما يقل مستوى الانجاز عن المطلوب ، أو يحدث اسراف فى المواد والخامات ، أو عطل فى الآلات ، أو تشتيت للجهود ، أو زيادة فى الوقت المستنفد فى العمل .

ويعتبر الرضا والانتاجية ظاهرتين متداخلتين معقدتين . فقد يؤدى الرضا المرتفع إلى انتاجية عالية . وقد لا يكون ذلك بالضرورة صحيحاً - أى قد تزيد الانتاجية رغم وجود درجة منخفضة من الرضا . كذلك قد يتسبب الرضا المنخفض فى انخفاض الانتاجية . وقد يحدث العكس أيضاً ، فقد تهبط الانتاجية مع وجود درجة عالية من الرضا . أى أن هناك صوراً مختلفة ودرجات متفاوتة للعلاقة بين الرضا والانتاجية . الأمر الذى يشير إلى ضرورة دراسة العوامل والظروف التى تؤدى إلى كل صورة منها .

تلك العوامل والظروف التى توجد كما يوضح نموذجنا ، فى التركيب النفسى للفرد ، أو طبيعة العمل ، أو العوامل البيئية المحيطة بالعمل ، وكذلك العوامل الخارجية فى المجتمع الكبير .

(٤) الحوافز المادية والمعنوية :

ونناقش هذا الجانب نظراً لأهميته ، بالتفصيل فى المبحث العاشر . ويكفى أن نشير هنا إلى أن الإدارة لابد أن تقدم عائداً للعاملين عندما يتمون الانتاج المطلوب منهم . وينقسم هذا العائد إلى مادى ومعنوى ، ويحدث كلاهما أثره على دافعية الأفراد . إذ يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير ، وكذلك انتاجيته المقبلة ، على مدى ملائمة هذا العائد بشقيه للمجهود الذى بذله فى وظيفته ، وعلى مدى فورية العائد وملائمة توقيته . وكذلك على طريقة توزيعه ، والمعايير التى يتم بناء عليها هذا التوزيع .

حركية الدافعية

يدلنا نموذج الدافعية الذى شرحناه الآن ، على أن الدافعية ظاهرة متحركة وليست ساكنة . إذ أنها تتضمن عوامل متعددة ومتفاعلة . أولها الإيمان بالله جل وعلا ، وما يؤدى إليه هذا الإيمان من قيم ايجابية تدخل فى التركيب النفسى للفرد ، فيكسب شخصيته درجة عالية من النضوج والسوية ، إلى جانب ما يدخل فى هذا التركيب من قيم وأفكار واتجاهات يحصلها الفرد من بيئته الصغيرة والمحلية والكبيرة . ثم تأتى العوامل الوظيفية التى تتكون من طبيعة العمل من جهة ، والعوامل البيئية فى العمل من جهة أخرى . وتتفاعل هذه العوامل مع بعضها ، فتؤثر إلى جانب التركيب الشخصى فى النتائج المحققة لكل من العمل (الانتاجية) والفرد (الرضا) هذا إلى جانب تأثير العوامل والظروف الخارجية - والتى توجد فى المجتمع الكبير - من عوامل اقتصادية وثقافية وحضارية . فإذا ما تحققت النتائج المطلوبة جاء دور العائد - المادى والمعنوى - الذى تقدمه الإدارة لعامليها . والذى يؤثر مرة أخرى تبعاً لمجموعة من الاعتبارات فى الرضا والانتاجية . وهكذا تدور دافعية الفرد فى هذه العوامل - خلال الفترات الزمنية

المختلفة التى يقضيها الفرد فى وظيفته [٧] . وعلى هذا فإن الإدارة يجب أن تنتبه إلى الطبيعة الحركية للدافعية . وأن تنتبه كذلك إلى مجموعة من الاعتبارات التى تعمق فهمها لهذه الطبيعة الحركية . وأهم هذه الاعتبارات هى كما يلى [٨] .

١ - حاجات الإنسان معقدة ومتداخلة وتتأثر ببعضها بعضاً . فالدافع للمال مثلاً يعززه دافع آخر وهو المكانة الاجتماعية واحترام الذات . ويساعد الدافع الأول فى اشباع الأخير . ومن ثم فقد تحرك سلوك الفرد حاجة واحدة أو بضع حاجات فى نفس الوقت . فقد يطمع الفرد من زيادة انتاجيته ، فى الحصول على المال ، والتقدير ، والترقية ، على اختلاف فى ترتيب الأهمية التى يعطيها لكل من هذه الحاجات .

٢ - قد يعرف الفرد الحاجات التى يريدها ، وقد تغيب عن وعيه أو ادراكه فلا يدرى أنها موجودة [٩] . بينما هى تحرك سلوكه - دون أن يدرى - وتوجهه إلى حيث يكون اشباعها .

٣ - تتأثر الدوافع من حيث النوع والمقدار وطرق الإشباع ، بدرجة نضوج الشخص . فبينما يكون تأكيد الذات لدى الطفل الصغير هو النجاح فى فك لعبته وتركيبها ، يكون عند المهندس الناضج فك الآلة وتركيبها وزيادة سرعتها ورفع كفاءتها واصلاح أعطالها وتكثيف مساهمتها فى زيادة الانتاجية .

٤ - للتربية التى يتلقاها الأطفال فى بداية حياتهم أثر فى تشكيل دوافعهم وسلوكهم . فالولد الذى يعنى به أبوه ويتابع دروسه ويقيس درجات تحصيله ويدفعه للحصول على درجات أعلى . . يميل إلى أن يكون أكثر طموحاً من نظيره الذى لا يعيره أبوه اهتماماً ، أو لا يحفزه على التحصيل الممتاز أو يرضى منه بالحد الأدنى من النجاح .

---

(٧) على عبد الوهاب ، الموسوعة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٩ .

(٨) من مقال للمؤلف ، « الموظف العام : تنشئته واعداده » ، جريدة البيان . دولة الامارات العربية المتحدة ، العدد ١٦٢٣ ، السنة الخامسة ، ٨ نوفمبر ١٩٨٤ .

(9) J. Halloran, Applied HumanRelations : An Organizational Approach (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1983), p. 98.

٥ - هناك فروق فردية بين العاملين ، فى دوافعهم ، مـن حيث ترتيبها وأهميتها ودرجة الإشباع المطلوبة لها ، وكذلك فى نتيجة اشباع الدافع . فقد يتوجه العامل بعد انجاز عمل معين إلى اشباع حاجة أخرى - اجتماعـية أو نفسية أو أداء عمل آخر . بينما قد يتوجه عامل آخر بعد انجاز العمل إلى مزيد من الانجاز أيضاً (١٠) . والمثال على ذلك العامل الذى ينتج بالقطعة ويستمر فى انتاج مزيد من القطع لتحصيل قدر أكبر من الأجر .

٦ - بعض الحاجات والرغبـات تتضارب مع بعضها . فقد يريـد العامل زيادة أجره عن طريق العمل لوقت اضافى . ولكنه فى نفس الوقت يريد اشباع حاجاته الاجتماعية بقضاء وقت الـفراغ مع أسرته (١١) . ويختلف الأفـراد فى الطرق التى يسلـكونها لعلاج هذا التضارب أو التعايش معه .

٧ - ويلعب المجتمـع دوراً هاماً فى تكوين دوافع أفراده . فكما وجـد مكليلاند (١٢) أن دوافع النجاح والتحصيل وانجاز الأعمال تتـوفر عند الأفراد الذين يعيشون فى الدول المتقدمة . بينما ينخفض عند هـؤلاء الذين يعيشون فى الدول الأقل تقدماً . وذلك لأن الأولى تعطى النجاح والمـنافسة والتميز درجة كبيرة من الأهمـية ، وتعلق على أفرادها آمالاً كبيرة فى تحقيق هذا النجاح والتـميز .. نفس القيم الفاضلة التى يدعو لها الإسلام ، وهى العمل والسعى والانجاز وتحقيق الأهداف .

٨ - كما أن للتكنولوجيا المتوفرة فى المجتمـع أثراً هاماً فى تشكيل دوافع الناس . فبينما تتنوع الحاجات لدى الأفراد الذى يعيشون فى الدول المـتقدمة التى توفر التكنولوجيا فيها فرصاً متنوعة للاشباع ، فإنها تنخفض عند الناس الذين يعيشون فى مجتمعات أقل تقدماً ، وتنخفض كثيراً فى المجتمعات البدائية .

(10) Crane, op.cit., p. 81.
(11) Ibid., p. 80.
(12) D. Mecleiland, et al., The Achieving Society (Princeton : Van Nostrand Co., 1961).

٩ - كذلك تلعب الفرص التى يجدها الفرد لإشباع حاجاته دوراً ليس باليسير . فكلما وجد الفرد اشباعاً لحاجاته ، فإن ذلك يشجعه على اشباع حاجات أكثر وأرقى . فإذا وجد الموظف مثلاً من رئيسه تقديراً لمجهوداته واعترافاً بانجازاته ، فإن ذلك يدفعه لمزيد من العمل نحو انتاجية أعلى ويتطلع إلى مزيد من اثبات الذات . بينما إذا أهمل المدير ذلك ، فإن الموظف أو العامل يصاب باحباط ، وينخفض مستوى طموحه . لذلك فإن من أهم عيوب البيروقراطية هو التركيز على الإجراءات والروتين ، وليس على نواحى الإبداع والإنجاز . والاهتمام بالوسائل وليس الغايات والأهداف . الأمر الذى يخفض من دوافع الأفراد ويقصرها على مجرد أداء الحد الأدنى المطلوب للعمل ، دون تفكير فى النتائج والانجازات .

١٠- ثم دوافع الأفراد تتغير أيضاً من خلال مراحل العمر المختلفة . وذلك من حيث الكم والنوع ودرجة الإلحاح . فتقفز حاجات معينة إلى الدرجة الأولى من سلم الأفضلية ، وتتوارى حاجات أخرى أو تفقد أهميتها . فربما تكون للعلاوة التى يحصل عليها الفرد عندما يكون موظفاً جديداً أهمية بالغة . ولكنها تهبط إلى درجة أقل من الأهمية عندما يشغل الفرد منصباً كبيراً ، فيهمه الآن اثبات الذات أو تقدير الآخرين بدرجة أكبر .

خلاصة

عالجنا فى هذا المبحث موضوع الدوافع . فبدأنا بتعريف الدافع على أنه حاجة أو رغبة تتطلب الإشباع . فتوجه سلوك صاحبها فى المسار الذى يتوقع أنه سيشبع هذه الحاجة . وذكرنا أنه إذا تحقق الإشباع رضى الفرد وهدأت الحاجة ، وإذا لم يتحقق تسبب فى احباط الفرد ولجوئه إلى الوسائل الدفاعية التى توجد منها أنواع متعددة . وانتقلنا إلى الدافعية فى الفكر الإدارى ، فشرحنا أن المدارس الفكرية المتعاقبة نظرت إلى كل من الفرد ، والطبيعة البشرية ، والدوافع والحاجات ، وأهداف الفرد والمنظمة ، وتوقعات الإدارة من الأفراد ، نظرات مختلفة . وقد ميزنا ثلاث مجموعات من المدارس الفكرية الإدارية ، هى النظريات التقليدية ، ومدرسة العلاقات الإنسانية ، والاتجاهات

الحديثة التى تضم تحليل النظم والإدارة بالأهداف وتنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمى .

ثم ناقشنا نموذج الدافعية الذى وضعه المؤلف للمصارف الإسلامية . والذى يتكون من الإيمان بالله سبحانه وتعالى ، ركيزة أساسية فى التركيب النفسى للفرد ، يضع فيه قيماً ايجابية وخصائص سوية ، تجعل الفرد يقبل على العمل المكلف به ، ويتحمل مسئولياته المتنوعة بنفس مستعدة وروح راضية . وأوضحنا أن للفرد عدة حاجات جسمية ، وأمنية ، ونفسية ، واجتماعية ، وذهنية ، يطمع فى اشباعها داخل العمل ، وفى مجالات أخرى . وذكرنا أن واجب الإدارة هو دراسة هذه الحاجات جيداً حتى تتعرف على أنسب الطرق لإشباعها . ثم أوضحنا أنه تأتى بعد ذلك العناصر العملية أو الوظيفية التى تتكون من مجموعتين ، طبيعة العمل وبيئة العمل . فأما الأولى فقلنا إنها الوظيفة التى يؤديها الفردوما تتضمنه من أعباء ومجهودات ومسئوليات ، وأهمية هذه الوظيفة وملائمتها للشخص الذى يؤديها . وذكرنا أن الأخير يستمد القيمة الداخلية للعمل من وظيفته ، ويحصل على الرضا الداخلى إذا كانت هذه الوظيفة مشبعة للحاجات التى توجد عنده - مثل اثبات الذات والنمو والتطوير . أما بيئة العمل فقلنا إنها تتكون من عدة عناصر ، هى القيادة والإشراف ، والتدريب ، والزملاء ، والأجور والحوافز ، ونظم الاتصالات ، والأنظمة واللوائح والاجراءات ، والمزايا والخدمات . وهى تلك العناصر التى تصنف تحت العوامل الوقائية أو الصحية . والتى ترتبط بالقيمة الخارجية للعمل والرضا الخارجى .

وذكرنا أن التركيب النفسى بما فيه ايمان ، بالإضافة إلى طبيعة العمل وبيئة العمل ، تؤدى فى مجموعها إلى الانتاجية والرضا ودرجات منهما . فأما الانتاجية فهى تعبير عن مدى النجاح فى استغلال عناصر الانتاج المتاحة . وأما الرضا فهو الشعور الذى يوجد عند الفرد ، والذى يتكون من الرضا الداخلى والخارجى - على درجات من كل منهما . وأكدنا أن الرضا والانتاجية شيئان متداخلان معقدان ، وهما ليسا بالضرورة متلازمين . فقد يتوافران سوياً ، أو يغيبان معاً ، أو يوجدان بدرجات متفاوتة . ثم أشرنا بعد ذلك إلى العائد الذى يحصل عليه الفرد نتيجة أدائه لعمله وتحقيقه لمستويات الانتاجية

المطلوبـــة . والذى ينقسم إلى عائد مـادى ومعنوى . . يؤثر بدوره علـى كل من الرضا والانتاجيـة . فإما أن يؤدى إلى مزيد مـنهما ، أو يعمـل على خفضهمـا ، أحدهما أو كليهما .

وأخيراً عرضنا للعوامل المؤثرة فى الدوافع ، والـتى تجعل من الدافعية ظاهرة حركية تتميز بالتعقيد والتغير . تلك العوامـل التى توجد فى الفرد وشخصيته وعمره ، والتربية والأسرة والمجتمع ، والتكنولوجية ، والفرص المتاحة لاشباع الحاجات .

المبحث السابع

التنظيم غير الرسمى

أهداف المبحث

بعد انتهائك من قراءة هذا المبحث تكون قد :

* تعرفت على مفهوم التنظيم غير الرسمى وجماعات العمل .

* استوعبت خصائص الجماعات وأسباب تكوينها.

* تصورت مواقف التنظيم غير الرسمى من التنظيم الرسمى والمزايا والمشكلات الناتجة عن ذلك .

* اطلعت على بعض الأمثلة العملية لدينامية التنظيم غير الرسمى.

وأخيراً * توصلت إلى فهم أعمق لسبل التقريب بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى لتحقيق أهداف الطرفين .

عناصر الموضوع

- مقدمـــــة
- جماعات العمل
- خصائص الجماعة
- لماذا يتكون التنظيم غير الرسمى
- تأثير التنظيم غير الرسمى
- دراسة حالة
- خلاصـــة

نقاط للتفكير

١ -كان فريد شخصاً انطوائياً ، يخاف من اقامة علاقات مع الآخرين ، ويخاف من فشل هذه العلاقات . وكان فى نفس الوقت ماهراً فى عمله ، يحقق الانتاج المطلوب حسب المواصفات المحددة . . حاول محمود - رئيسه المباشر - أن يدمجه مع زملائه . وذلك بنصحه مراراً الا يكون مبتعداً عن الناس وأن يحاول التقرب إليهم ومخالطتهم . وأنه إذا فعل ذلك سيجد الآخرين أصدقاء وسيتمتع بصحبتهم . وأنه يحتاج إليهم كما أنهم يحتاجون إليه . وأفهمه أنه لابد أن يثق بنفسه حتى يقيم علاقات جيدة مع الآخرين . وأن كفاءته وقدرته ستسهل له اقامة هذه العلاقات . غير أن جهود محمود فشلت فى ادماج فريد مع جماعة زملائه . لماذا - فى اعتقادك فشلت هذه الجهود ؟ وهل عندك اقتراح للتعامل مع هذه المشكلة ؟ .

٢ - فكر في العبارتين الآتيتين وناقشهما مع زملائك :

- للتنظيم وجهان ، رسمى ، وغير رسمى .
- للتنظيم غير الرسمى وجهان ، ايجابى وسلبى .

٣- ما هى فى تصورك الأسباب التى تجعل العاملين يقبلون على عضوية جماعات العمل ؟ صنف هذه الأسباب تحت عناوين مميزة (مثلاً اقتصادية ، فنية ...) .

٤- كان وحيد يعانى من مشكلة انخفاض الانتاجية فى الإدارة التى يرأسها . علاوة على غياب العاملين وتأخرهم عن مواعيد العمل . وقد حاول وحيد أن يتعرف على أسباب المشكلة ، فتحدث مع كل من مرءوسيه على حدة . ولكنه لم يصل إلى اجابات شافية ، كما عمد بعضهم إلى السكوت ، أو تقديم اجابات عامة أو أسباب غير حقيقية . فزاد احباط وحيد ، وبدأ يبحث عن وسيلة أخرى . هل تستطيع أن تدله على هذه الوسيلة ؟ .

٥ - ناقش مع زملائك ثلاث طرق يستطيع المشرف من خلالها أن يتعرف على : مدى وجود التنظيم غير الرسمى ، ودرجة تماسكه ، وسلوكه تجاه الإدارة . ثم فكر فيما يمكن أن يفعله المشرف بعد أن يتعرف على هذه النقاط ؟.

مقدمـــة

نعالج فـى هذا المبحث التنظـيم غير الرسمى ، فنـعرض لطبيعته ، وخـصائصه ، وأسباب تكوينه ، والمواقـف التى يقفها تجاه التنظيم الرسمـى ، والمزايا والمشكلات التى تترتب عـلى مواقفه المختـلفة . ثم نناقـش حالة عمليـة قام المؤلف بدراستـها فى ثلاث شركات صنـاعية كبرى ، لنوضـح أثر التنظيم غـير الرسمى والخطوات الـتى يمكن أن تتخذها الإدارة في سبيل تقـريب التنظيم غير الرسمى منها ، وانسجام مـصلحتيهما حتى تتفق جهودهما نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

جماعة العمـــل *

للتنـظيم وجهان رسمى وغيـر رسمى . فأما الجانب الـرسمى فيمثل مجـموعة من الأدوار والأنشطة المتـداخلة اللازمة لبلوغ هـدف معين . وهو الهيكل أو الـبناء الذى تراه ادارة المنظمة ضرورياً لأداء أعمـالها وممارسة أنشطتها وتبادل العلاقات التـى يتطلبها انجاز الأهداف . للـذلـك فهى تخطـط لهذا الهيكـل ، وترسم فيه حـدود الإدارات والأقسام ، وتحدد فيـه الـسلطات والمـسئوليات ، وتـوضح نطاق الاشـراف والرقابة ، وتعـين قنوات الاتصال بين الأفراد والادارات والأقسام .

وعندما تشغل الوظائف المحددة فى الهيكل التنظيمى بالأفراد ، من مختلف المؤهلات والأعمار ، والميول والطـموح ، والعادات والقيم والاتجاهات ... ويـستلم هؤلاء الأفراد أعمالـهم ، ويتعرفـون على أدوارهم ومهـامهم وعلاقاتـهم ... ويشرعون فـى ممارسة واجباتهم الوظـيفية واقامة الاتصالات التى تـتطلبها هذه الواجبات ... يـبدأ فى الظهور شكل آخر لـلتنظيم ، يعرف بـالتنظيم غير الـرسمى ، أو تنظيم الظـل ، أو جماعات العمل .

غير أنه تـنظيم لا يرى علـى الورق ، كما هى الحال فـى التنظيم الـرسمى . ولا تخطـط له الإدارة أو تصوره فى خـرائطها التـنظيمية . كـذلك لا توجد له لائحة تحدد

(*) هذا الجزء مـن المبحث مشـتق ومنقح ، من بـحث المؤلف : « المدخـل الـسلوكى فـى الإدارة – نظرة متكاملة » . بيروت ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٧٧ ، ص ٥٣ – ٥٨ . .

غرضه أو تسرد أنشطته . وإنما هو « تنظيم » تلقائى ، يكونه الأفراد فيما بينهم - اختيارياً ، ويستقر تكوينه فى أذهانهم ، وتعلق قواعده وقيمه فى وجدانهم . وتستطيع أن تتعرف عليه من سلوك هؤلاء واتباعهم لقواعده وقيمه وعلاقاتهم مع الآخرين .

فالتنظيم غير الرسمى إذن هو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية ، التى تنشأ فى مجال العمل ، وتستمر باستمرار العاملين فى المنظمات . وينقسم هذا التنظيم غير الرسمى إلى جماعات - صغيرة وكبيرة - توجد فى الإدارات والأقسام المختلفة . وتعرف جماعة العمل بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد الذين يعملون فى مكان واحد - أو أقسام مختلفة - يشاركون بعضهم أهدافاً واحدة ، ويتقاسمون قيماً واحدة ، ويؤدون أدواراً متخصصة ، ويسيرون فى سلوكهم على هدى قواعد معينة . وكما يعبر عنها البعض ، تسمى جماعات التنظيم غير الرسمى بالجماعات النفسية . ويقصد بالجماعة النفسية - فى تعبير شين - عدد من الناس يقيمون علاقات مع بعضهم بعضاً . ويعترفون أو يحسون نفسياً ببعضهم بعضاً . وينظرون إلى أنفسهم على أنهم أعضاء جماعة . ويعملون - كما يضيف أورجان وهامنر - تجاه هدف مشترك [(١)].

لذلك تصور جماعة العمل بأنها الرابطة التى تربط الفرد بالتنظيم ، أو كما يسميها ليبت العقد النفسانى [(٢)] . ويعنى ذلك أن المنظمة حين تعين موظفاً أو عاملاً فإنها تبرم معه عقداً قوامه مجموعة متبادلة من التوقعات بين الطرفين . أى أن الإدارة تتوقع من الموظف الالتزام وحسن الأداء وجودة الانتاجية . كما أن الموظف يتوقع الحصول على حقوقه المختلفة من ملائمة العمل وظروفه ، وعدالة الأجر ، وحسن المعاملة ، واشباع الدوافع . ورغم أن الطريق الرسمية لهذه التوقعات تتبلور فى أهداف المنظمة والوصف الوظيفى ، إلا أن الرابطة الأقوى هى الجماعة الصغيرة التى ينتمى إليها الفرد . وخاصة إذا كبر حجم المنظمة ، وأصبح لها نظام رسمى يتكون من قواعد وتعليمات واجراءات . فإن الفرد فى هذه الحال يجد فى جماعة العمل البوتقة التى تنصهر فيها توقعاته وتوقعات الإدارة ، والمجال الذى يمكنه من مقابلة هذه التوقعات . لذلك تجده يقبل على تكوين

(1) Organ & Hamner, op.cit., p. 319.
(2) G. Lippit, Organizational Renewal (New York : Appleton, 1969), pp. 89-99.

علاقات مع زملائه ، تبدأ بجوانب العمل ، ثم تمتد لجوانب أخرى شخصية واجتماعية فتكتمل الجماعة ، وتستمر ، ويصبح لها هيكل وأدوار وقواعد سلوكية وقيم ومفاهيم

خصائص الجماعة

وعلى هذا يمكن أن نشتق الخصائص الآتية للجماعة وهى ما يميزها عن غيرها من المجموعات التى تكون فقط عدداً من الناس يجتمعون فى مكان واحد ، لسبب معين ، ثم ينفضون . وقد تتوافر احدى الخصائص الآتية فى مثل هذه الأعداد أو التجمعات ، ولكنها لا تجتمع جميعاً فى أحدها ، كما أنها لا تتميز بالاستمرار . والمثال على هذه التجمعات ، عدد من الناس ينتظرون على محطة المترو . وحشد من ربات البيوت يشترون البقالة من الجمعية التعاونية . ولفيف من الطلبة يستمعون إلى إحدى المحاضرات . وفيما يلى بيان لخصائص الجماعات ، ومنها جماعة العمل .

١ - الهوية :

الهوية أو الشخصية الاعتبارية هى ما يميز جماعة معينة عن غيرها من الجماعات . وتستمد الجماعة شخصيتها من ناحية أو أكثر من الخصائص التى تتمتع بها . مثل الأهداف التى تسعى إليها ، أو القيم والقواعد السلوكية التى توجه سلوك أعضائها ، أو الموقع التنظيمى الذى تشغله (الإدارة أو القسم الذى تتبع له) . أو عدد الأفراد الذين ينتمون إليها ، أو مهنهم وتخصصاتهم . فقد تتميز جماعة من مبرمجى الكمبيوتر مثلاً بمستوى عال من الخبرة والتنافس . وتعرف جماعة من الاختصاصيين الاجتماعيين بروح البحث وعلاج المشكلات . كذلك قد توصف جماعة بأنها غير ماهرة ، حيث يكون أعضاؤها عمالاً غير مهرة .

٢ - الأهداف :

قلنا إن سلوك الفرد هادف ، وكذلك سلوك الجماعات فهناك هدف واحد أو مشترك أو مجموعة من الأهداف تسعى الجماعة لبلوغها وتتنوع هذه الأهداف من فنية -

مثل زيادة الانتاج ورفع مستوى الأداء . إلى اجتماعية اقتصادية - كتقديم المعونة المالية للأعضاء فى صورة قروض أو أقساط أو هدايا . إلى اجتماعية ترفيهية - مثل الحفلات والرحلات .

٣ - العلاقات الاجتماعية :

وتعنى أن هناك اتصالاً مستمراً بين أعضاء الجماعة ، يتبادلون عن طريقه قدراً كبيراً من المعلومات ، المتعلقة بالعمل والنواحى الشخصية . ويأخذ الاتصال شكلاً غير رسمى ويسلك قنوات غير رسمية . وقد يكون منتشراً بين الأعضاء جميعاً . كما قد يتركز حول شخص معين - يعتبر فى العادة القائد غير الرسمى . كذلك قد يجرى الاتصال بين شخصين أو أكثر . وتأخذ البحوث النفسية والاجتماعية عنصر العلاقات بين أفراد المجموعة الواحدة ، مجالاً لدراستها ، وتستخدمها مؤشراً للاستدلال على تماسك الجماعة ، وترابط أعضائها ، ونوع المشاعر التى توجد بينهم ، والأثر الذى تتركه الجماعة على أعضائها فيما يتعلق بالأداء العملى والجانب الشخصى .

٤ - الأدوار :

ويقصد بالدور مجموعة من التوقعات التى يحملها عدد من الناس تجاه شخص معين ، إلى جانب توقعات الشخص نحو نفسه . وتوزع الجماعة على أعضائها أدواراً يلعبونها ويلتزمون بها فى علاقاتهم ومعاملاتهم - ليس فقط بينهم وبين بعضهم ، ولكن أيضاً مع الآخرين . فقد ينشأ - كما نوهنا آنفاً - قائد غير رسمى . كذلك قد يسند لأحد الأفراد الجانب العملى الذى يتعلق بحل مشكلات العمل . ولفرد آخر الجانب الاجتماعى والترفيهى . وقد يوجد شخص آخر يتميز بالخبرة والحكمة فيلجأ إليه الأعضاء يستشيرونه فى أمورهم . ويجرى توزيع الأدوار بناء على عدد من المقاييس . هى مركز الفرد فى الجماعة ، وعمره ، وخبراته وقدراته ، واستعداده وميوله ، وخصائص الشخصية ، والوقت المتاح لديه ، ومدى تفضيل الأعضاء له ، ودرجة ارتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها .

٥ - القيم :

تتخذ الجماعة لنفسها عدداً من القيم والمبادئ والأفكار ، تعتقد في أهميتها وضرورتها لأعضائها . فتغرسها فى الأفراد وتتوقع أن يسيروا على هديها . وتتنوع هذه القيم بتنوع الجماعات وتعدد أهدافها ونوع الأشخاص الذين يوجدون فيها ومؤهلاتهم وخلفياتهم وأفكارهم . فقد توجد فى الجماعة قيم العمل الجاد ، والأمانة ، وتحمل المسئولية ، والتنافس ، والابتكار فى العمل ، ومساعدة الإدارة فى تحقيق أهدافها . وكلما كانت قيم التنظيم غير الرسمى بناءة وايجابية ، فإن ذلك يعضد التنظيم الرسمي ويقويه ، ويمهد له الوصول إلى الأهداف المرسومة فى الخطة . والعكس كذلك صحيح ، عندما تكون قيم التنظيم غير الرسمى سلبية أو غير متفقة مع قيم الإدارة ، فإن ذلك يؤدى إلى تعطيل العمل وسوء النتائج والفشل فى بلوغ الأهداف . وتستدل البحوث والدراسات على درجة حب الأفراد لمجموعاتهم وحرصهم على عضويتها ، من خلال اقتناعهم بالقيم السائدة فيها وحرصهم على اتباعها .

٦ - قواعد السلوك :

ثم إن الجماعة أيضاً تضع لأعضائها عدداً من القواعد السلوكية ، التى يجب عليهم أن يراعوها فى علاقاتهم ومعاملاتهم - مع بعضهم بعضاً ومع الآخرين في المجموعات والادارات والأقسام الأخرى . وتوضح هذه القواعد ما يجب على الأفراد اتباعه وما يجب عليهم الامتناع عنه . فهى تقرر حدود السلوك المقبول وغير المقبول ، وما يترتب على ذلك من ثواب وعقاب . وقد اكتشف مايو ذلك فى تجاربه المشهورة فى مصانع الهوثورن بشركة ويسترن الكتريك الأمريكية ، عندما كانت الجماعة تعاقب العامل نفسياً واجتماعياً ، إذا زاد من انتاجه عن حد معين - ذلك لأنها اتفقت على تقييد الانتاج بسبب عدم اتفاقها مع الادارة التى كانت تستخدم أسلوباً اشرافياً لم ينجح فى جمع العاملين على الطاعة والتعاون . ولا تجد قواعد السلوك هنا مكتوبة أو معلقة فى مكان يراه الناس . فهى على عكس القواعد الرسمية ، توجد فقط فى أذهان الأفراد ، يتبادلونها شفوياً ، ويحفظونها فى ذاكراتهم . وربما لا تجرى مناقشة هذه القواعد . . .

وربما أيضاً لا يتـعرف عليها العضو الجـديد ، إلا بطريق الصدفة أو ارتـكاب خطأ ما ، فيرده عضو آخر عن هذا الخطأ . فقد وجد هوايت فى الجماعة التى درسها [٣] أن العمال اتفقوا على الابطاءفى العمل ، حتى لا يتشدد مهندسو الحركة والزمن فى حساب معدلات الأداء . غير أن أحد العمال الجـدد كان يسرع فى أدائه لينجز مزيداً مـن الانتاج ، فنبهه أحد العمال القدامى إلى ذلك . وأوضح له السبب فى الابطاء حتى يلتزم به . وقد فعل ذلك العامل الجديد . ولكن لـيست كل قواعد السلوك التى يتبعها التـنظيم غير الرسمى بالضرورة مخالفة للـتنظيم الرسمى ، بل قد تكون متفقة تماماً معه . وقد أثبت مايو فى دراساته التى أشرنا إليها آنفاً ، فى غرفة التـجميع ، عندما اجتمع رأى الأفراد على انتاج الحصص التى اتفقوا عليها مع رئيسهم . فاتبعوا ذلك فى سلوكهم وتعاونوا عليه ، وردوا الذين شذوا عنه . ويسـتدل على درجة تماسك الجماعة وحب الأفراد لـها ، من اتباعهم للقواعد العسكرية التى تمليها عليهم .

٧ - المشاعـر :

عندما تتعدد العـلاقات وتنتشر بين أعضاء الجماعة الواحدة ، تـثور بينهم ألوان من المشاعر والعواطـف والأحاسيس . مثل الحب والبغض ، والصـداقة والعداء ، والاتفاق والنزاع ، والانسجام والتـنافر ، والحسد والغبطة والاعجاب - نفس المـشاعر التى توجد بين الناس فى المجتمع الكبير عندما تتعدد علاقاتهم ومعاملاتهم .

لماذا يتكون التنظيم غير الرسمى

يقبل الأفـراد على تكوين الجمـاعات والتنظيم غيـر الرسمى لعدة أسبـاب ينضوى معظمها تحت اشباع الحاجات التى توجد عند هؤلاء الأفراد ، وذلك كما يلى:

١ - الحاجة الاجتماعيـة مثل الزمالة والصداقة والمشاركة والرغبـة فى أن يكون الفرد مع الآخرين ، يشاركهم أنشطتهم ومشاعرهم ، ويحس معهم بالعضوية والانتماء .

---

(3) W.F. White, Money and Motivation (New York : Harper, 1955), Ch. 3.

٢ - الحاجة للتقدير والاحترام واثبات الثبات ، حيث يجد الفرد فى أدائه للدور الذى يكلف به ، حسب توقعات الآخرين ، مجالاً كبيراً لاشباع حاجة الاعتراف بالانجازات وتأكيد الذات .

٣ - النمو والتطوير وتوسيع المدارك والمعارف والمهارات . فقد تكون الجماعة مصدراً جيداً للمنافسة البناءة ، عندما تشجع أفرادها على الانجاز الجيد والتقدم والابتكار .

٤ - المساعدة التى يلقاها الفرد بين زملائه فى نفس الجماعة . سواء أكان ذلك فى صورة ارشاده لطرق العمل ، أو توجيهه لحل مشكلته ، أو مشاركته بعض أعباء العمل لتخفيف الحمل عليه .

٥ - الاستناد إلى الجماعة عند وجود مطالب معينة من الإدارة . فهنا تكون الجماعة مصدر قوة (٤) فى مواجهة المشرف أو المدير تجعله يناقش الإدارة باسمها ويمثل وجهة نظرها ، وقد بدأت النقابات فى مبدأ الأمر هكذا .. حيث شعر العمال بأنه يجب أن تكون هناك جهة تمثلهم وتتكلم باسمهم .

٦ - تبادل المعلومات فيما يتعلق بالعمل وغيره من الجوانب الشخصية والاجتماعية ، مما يود الأفراد أن يعرفوه ويناقشوه ، والذى قد يعاونهم فى أعمالهم ومعاملاتهم .

٧ - تقارب الأفراد فى مكان العمل ، كالعاملين فى ادارة أو قسم واحد ، أو أقسام متقاربة - فى نفس الدور أو الشقة أو المبنى .

٨ - تقارب الأفراد فى وجهات النظر والأفكار والدوافع والأهداف ومستويات الأداء . فقد يكون عدد من الأفراد من ذوى الخبرة المرتفعة والأداء الراقى جماعة واحدة (٥) .

٩ - أسباب تكنولوجية أو فنية ، حيث أن العمل وطرقه واجراءاته تحدد الأنشطة التى يجب أن يؤديها أفراد معينون فى مكان أو بيئة معينة (٦) . الأمر الذى يترتب عليه التقاء هؤلاء الأفراد بصورة مستمرة ومنتظمة فتتكون منهم جماعة عمل .

---

(4) S. Michael, and H. Jones, Organizational Management, Concepts and Practice (New York : Intext, 1973), p. 43.

(5) Gibson, et al., op.cit., p. 183.

(6) Herbert, op.cit., p. 283.

١٠- أسباب اقتصادية ، مثل الافادة من صندوق الزمالة ، والقروض ، ومعدلات الأجور ، والحوافز الجماعية . وما توفره النقابة للعمال من مزايا مادية (٧).

ولا تقتصر عضوية العاملين فى الأغلب الأعم على جماعة واحدة . ولكنهم قد يكونون أعضاء فى عدة جماعات ، بعضها نتيجة تقاربهم المكانى ، والآخر بحكم تقاربهم الفكرى ، والثالث بسبب وضعهم المهنى - اتفاق المؤهلات والخبرات . ويمكن كذلك أن نميز نوعين من الجماعات . أولهما جماعة العضوية - والتى يوجد فيها العامل أو الموظف بسبب وظيفته . فالعامل فى قسم اللحام مثلاً يعتبر عضواً فى جماعة الأفراد الذين يعملون فى هذا القسم . وأما النوع الثانى فهو الجماعة المرجعية ، وهى تلك التى تعتبر بالنسبة للفرد مصدراً أو مرجعاً يستمد منه أفكاره ومبادئه وقيمه . ويستند إليها فى تعزيز وجهات نظره وتكوين خبراته . ويلجأ إليها فى الاجابة عن أسئلته وحل مشكلاته . وقد تكون الجماعتان - العضوية والمرجعية - جماعة واحدة ، أو وحدتين منفصلتين . كما قد تكون الجماعة المرجعية حقيقية توجد فى الواقع فعلاً ، أو وهمية تعيش فى خيال صاحبها - مثل للمجتمع المثالى الذى فكر فيه بعض الفلاسفة والكتاب مثل جمهورية أفلاطون ، ووالدن ٢ التى كتبها سكينر ، كذلك قد تكون الجماعة المرجعية مجرد اطار من المبادئ والنماذج الفكرية ، يرجع إليها الفرد عندما تصادفه مشكلة ، أو يقارن بها الأمور التى تجرى أمامه فى الواقع .

تأثير التنظيم غير الرسمى

تأخذ علاقة جماعات العمل والتنظيم غير الرسمى ، بالتنظيم الرسمى احدى الصور التالية :

(أ) إما أن يكون التنظيم غير الرسمى متوافقاً مع التنظيم الرسمى ، منسجماً معه ، مساعداً له . ومن ثم يعمل لصالحه ، ويقابل توقعاته ، ويتبع تعليماته ، ويسهم بمجهودات أعضائه فى بلوغ الأهداف المقررة .

(7) Steers, op.cit., p. 185.

(ب) وإما أن يكون متعارضاً مع التنظيم غير الرسمى ، متناقضاً معه فى الأهداف أو القيم أو الاتجاهات . فيعمد إلى العمل ضده ويعرقل الوصول إلى أهدافه أو يجعل ذلك صعباً أو مكلفاً .

(ج) كما قد يكون التنظيم غير الرسمي محايداً فيقتصر دوره على توفير الأنشطة التى تشبع الحاجات الاجتماعية والترفيهية للعاملين .

فإذا كان التنظيم غير الرسمى متوافقاً ومنسجماً فيمكن أن يحقق عدداً من المزايا ، وأهمها [٨] :

١ - جودة الأداء وزيادة الانتاجية .

٢ - التعاون مع الإدارة فى حل مشكلات العمل ، الفنية والإنسانية .

٣ - تلمس فرص التحسين وتنبيه الإدارة إليها .

٤ - تعزيز الاتصالات وتعميق التفاهم بين الأفراد وبعضهم والادارة .

٥ - تسهيل مهمة القيادة والتعاون مع الرؤساء لتحقيق الأهداف .

٦ - تنمية التنافس بين الأفراد وتشجيعهم على تطوير قدراتهم .

٧ - معاونة الادارة فى تطبيق التغيير والتطوير الفنى أو التنظيمى .

وأما إذا كانت جماعات العمل غير متوافقة ، وغير منسجمة مع التنظيم الرسمى ، ترتبت على ذلك عدة نتائج سلبية تنعكس على الأفراد والإدارة سوياً . وذلك كما يلى :

١ - ضعف الانتاجية وانخفاض مستويات الأداء .

٢ - تفكك الاتصالات وعدم توفر المعلومات المطلوبة .

٣ - انخفاض الروح المعنوية وهبوط درجات الرضا .

٤ - عدم التعاون مع الإدارة فى حل المشكلات .

---

(٨) على عبد الوهاب ، الموسوعة العلمية والعملية . مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٧ - ٣٦٨ .

٥ - مقاومة التغيير ورفض محاولات التطوير .

٦ - غياب فرص التجديد والابتكار ، أو عدم استغلالها .

٧ - تمزق التنظيم وضعف روابطه .

ويتوقف اتخاذ التنظيم غير الرسمى لصورة من الصور السابقة وبالتالى المزايا أو المساوئ الناجمة عنها ، على بضعة عوامل متداخلة ، هى ما يلى :

١ - مدى توافق أهداف التنظيم الرسمى مع أهداف الأفراد .

٢ - مدى ملائمة الخطط والسياسات التى تضعها الإدارة لقدرات الأفراد وتخصصاتهم .

٣ - درجة توافق قيم المنظمة ومبادئها مع قيم العاملين ومبادئهم .

٤ - قدرة الإدارة على تكوين لغة مشتركة بينها وبين العاملين .

٥ - الامكانات التى توفرها الإدارة لتمكين الأفراد من أداء أدوارهم .

٦ - نوع العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم ، من حيث درجة الصراحة والوضوح والتعاون لحل المشكلات .

٧ - طبيعة العمل الذى تقوم به المنظمة ، ومدى استقراره أو تغيره ، وأسلوب الإدارة فى ادخال التغيرات وعلاج المشكلات التى تترتب عليها .

٨ - مدى جودة قنوات الاتصال ، وطرق انسياب المعلومات ، ودرجة وضوح التعليمات والمعلومات والتوقعات وأساليب نقلها وتبادلها .

٩ - أنواع الحوافز التى تقدمها الإدارة للعاملين ودرجة اشباعها لمختلف حاجاتهم المادية والمعنوية .

١٠- طبيعة القوى العاملة وتركيبها الاجتماعى والثقافى والنفسى .

١١- القيم والعرف والمفاهيم السائدة فى المجتمع الكبير .

وإذا كان واجب المدير أن يتعرف على خطط المنظمة وسياساتها وأهدافها ويلم بها الماماً كافياً ، لأنه يشترك فى وضعها ، فإن الواجب الآخر الذى لا يقل عنه أهمية هو أن يتعرف على الأفراد الذين يعملون تحت اشرافه . وعلى الجماعات التى توجد بينهم . ويستطيع المدير عن طريق احتكاكه اليومى بالمرؤوسين أن يتلمس أثر الجماعة على سلوكهم وعلاقاتهم ودوافعهم ومستويات طموحهم ومعدلات أدائهم وانتاجيتهم . كما يمكنه التعرف على درجة تماسك الجماعة وترابطها ، والعوامل المؤدية لذلك ، مثل عدد الأفراد ، وأعمارهم ، وخبراتهم ، ومبادئهم ، ودوافعهم .

على أن النقطة التى لا يجب اغفالها هى أن دراسة المدير لجماعة المرؤوسين لا تعنى أنه يقر كل ما تذهب إليه الجماعة من أفكار أو أفعال . أو يتقبل كل ما يوجد فيها من قيم واتجاهات . فعلى العكس من ذلك يعتبر دوره القيادى عاملاً مؤثراً فى تكوين الجماعة وتوجيه مسارها واصلاح ما يراه خطأ أو انحرافاً ، سواء أكان ذلك فى السلوك أو العلاقات أو الأداء أو الاتجاهات . فنحن نقصد بدراسة التنظيم غير الرسمى اذن أن يتفهمه المدير ، ويتعرف على مزاياه وعيوبه ، حتى يفيد من الأولى ويعالج الأخيرة . ويتخذ من السياسات والأساليب ما يرقى بأعضاء جماعات العمل ، ويقوى روابطهم ، ويحسن سلوكهم وعلاقاتهم ، فى سبيل خدمة أهداف المنظمة واشباع دوافعهم .

دراسة حالة *

قام المؤلف بتدريب مجموعات مختلفة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين ، فى ثلاث شركات صناعية كبرى مصرية . وكان الهدف من التدريب تعميق وعى المديرين بالأساليب الإدارية الحديثة ، وتنمية العلاقات الإنسانية فى هذه الشركات . وقد تعرف المؤلف على مشكلتين متداخلتين تدلان على ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين . وقد تمثلت هاتان المشكلتان فى وجهات النظر المتبادلة بين الطرفين ، وعدم انسجام التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى . وعايش المؤلف هاتين المشكلتين عن

(*) من مقال المؤلف : « العلاقات الإنسانية فى الإدارة - من واقع تجارب بعض الشركات » ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثانى ، المجلد الأول ، ابريل ١٩٧٧ ، ص ١١ - ١٧ .

طريق المناقشات الفردية والجماعية ، واستقصاء الآراء ، وفرق العمل ، على مدى يقرب من شهرين فى كل شركة . ونعرض فيما يلى للحال التى وجدناها ، ونحلل الجوانب التى أدت إليها ، ونقترح طرق العلاج فى صورة العناية بسياسات الإدارة تجاه العاملين ، وفى محاولة المدير لاكتشاف التنظيم غير الرسمى ودراسة أهدافه ودوافعه وعلاقاته ومشكلاته .

(أ) وجهات نظر الإدارة والعاملين :

كانت المشكلة الأولى فى الشركات الثلاث المذكورة ، هى وجهة نظر الإدارة تجاه العاملين . وقد لاحظنا وجود فجوة ليست بالهينة بين الطرفين . إذ ترى الإدارة أن العاملين لا يريدون أن يعملوا بالجدية اللازمة . وأنهم يودون أن يحصلوا على مزايا دون أن يقدموا مقابلها الانتاجية والالتزام الواجب . ويرى العاملون من ناحية أخرى أن الإدارة لا تحاول « الوصول » إليهم والتعرف على مشكلاتهم ، الأمر الذى يجعل الخطط التى تضعها والسياسات والأساليب التى تتبعها ، عديمة الجدوى فى حل مشكلات العاملين ، بل قد تساعد فى بعض الحالات على تفاقمها .

ونستطيع أن نلمس وجهة نظر الإدارة مما يقوله المديرون عن مرءوسيهم . فرغم أنهم يعترفون أن هناك أفراداً ممتازين ، إلا أنهم يوجهون الانتقادات الآتية لأفراد آخرين .

١ - عدم اطاعة الأوامر ، والخروج عن التعليمات ، والاعتقاد بأن ذلك يكسبهم احترام زملائهم .

٢ - التسرع وتعجل الحصول على حوافز ومزايا - مثل المكافآت والسفر والاعارات والاستجابة الفورية للمقترحات - والغضب الشديد إذا لم يحصلوا على هذه المزايا .

٣ - الاعتقاد بأن المؤهلات التى حصلوا عليها من الجامعات أو المراكز التدريبية والمهنية ، تجعلهم يعرفون « كل شئ » . فلا يحاولون الافادة من خبرة رؤسائهم والتعلم من الممارسة الفعلية لوظائفهم

٤ - عدم الاستجابة الجدية للتدريب ، وعدم التعاون مع الادارة لتحقيق أهداف التدريب ، الأمر الذى يسبب زيادة فى التكاليف وانخفاضاً فى مستويات الأداء .

وأما العاملون فيوجهون للادارة الانتقادات التالية :

١ - غياب الرغبة فى سماع مقترحات العاملين ، أو التسرع فى الحكم عليها دون دراسة وافية .

٢ - عدم تقديم الارشاد والتوجيه الواجبين للمرءوسين ، والاكتفاء باعطاء التعليمات .

٣ - قصور المعلومات الإدارية ، وعدم الالمام بالأساليب الحديثة فى الإدارة .

٤ - ضعف الرغبة فى التغيير ، وخاصة عندما يصل الادارى إلى درجة مدير عام .

٥ - قصور تنمية الصف الثانى للادارة وارتفاع درجة المركزية وحب التصرف فى كل صغيرة وكبيرة .

(ب) التنظيم غير الرسمى:

وكانت المشكلة الثانية المرتبطة بالأولى - التى لاحظنا وجودها فى الشركات الثلاث ، هى انتشار التنظيم غير الرسمى فى صورة « الشللية » . وهى عبارة عن مجموعات من الأشخاص يتكتلون مع بعضهم ويكونون لأنفسهم قيماً خاصة ومفاهيم ولغة مشتركة بينهم . وقد لاحظ المؤلف أن هذه الجماعات أو الشلل تنظر إلى الجماعات الأخرى على أنها إما جماعات معادية ، أو أجزاء منفصلة عن بقية المنظمة ، لا تتفق معها فى الأهداف أو المفاهيم . والدليل على هذا جماعة رؤساء الأقسام فى احدى الشركات تسمى الادارة العليا « البيت الأبيض » . بينما تطلق جماعة من رؤساء الأقسام على الادارة العليافى شركة أخرى لفظة « شيراتون » ، تعبيراً عن الفجوة التى توجد بين الطرفين ودليلاً على اختلاف الأفكار والمفاهيم .

وتقوم هذه الجماعات غير الرسمية بناء على واحد أو أكثر من الأسس الآتية :

١ - السن ، فهناك شلل للعمال القدامى وكبار السن ، وشلل أخرى للشباب .

٢ - المؤهل والخبرة ، فتجد أصحاب المؤهلات الجامعية يكونون جماعة خاصة بهم . وكذلك أصحاب المؤهلات المتوسطة . وأولئك الذين تخرجوا فى نفس المراكز المهنية . والعاملون الذين لا يحملون مؤهلات .

٣ - المركز الوظيفى ، إذ توجد جماعات وشلل على مستوى الإدارة العليا ، كما توجد على بقية المستويات . فكما يقول عدد كبير من العاملين فى احدى الشركات إن لكل مدير « بطانة » تتبعه وتنحاز إليه وتنفذ ما يقول . إما لقوة هذا المدير وتأثيره على الباقين ، وإما لمصالح متبادلة بينهم .

وقد استشف المؤلف وجود مثل هذه الشلل عندما كان يعقد جلسات مناقشة للمديرين . فقد لاحظ مثلاً عندما تصل المناقشة إلى حد تجميع الآراء واتخاذ القرار ، أن الجالسين ينتظرون رأى واحد من هؤلاء المديرين ، تتجه الأنظار إليه وتؤخذ المشورة منه . ولم يكن هذا المدير بالضرورة أحسن الحاضرين أو أكثرهم علماً بالموضوع . وقد حدث مرة أن واحداً من هؤلاء المديرين لم يكن موجوداً فى احدى الجلسات . وكانت المناقشة تدور بين الحاضرين فى أخذ ورد وحوار مستمر . وقبل انتهاء المناقشة حضر هذا المدير ، فكان أن اتجه إليه عدد من الأعضاء يسألونه رأيه ويصغون باهتمام لما يقول . كما أن بعضهم عدل وغير فى وجهة نظره على ضوء ما أدلى به المدير . كذلك لاحظ المؤلف أيضاً أن بعض المديرين كان يحاول أن يخرج عن رأى هذا المدير بالذات ، حتى لو كان صحيحاً . ويحاول أن يكسب بقية الأعضاء إلى جانبه حتى يقلل من تأثير هذا المدير عليه وعليهم .

٤ - الموطن الاقليمى : تتكون جماعات من العاملين الذين ينتسبون إلى اقليم أو بلدة واحدة أو حتى حى واحد . وقد وجدت هذه الظاهرة فى شركتين من الشركات الثلاث . ويصفها المديرون والرؤساء بأنها أحد الاعتبارات التى تتدخل فى عملهم . ذلك لأن أبناء البلدة أو القرية الواحدة يتكتلون ويقفون إلى جانب بعضهم ويدافعون عن بعضهم بعضاً .

٥ - الورديات : كذلك تتكون الجماعات من أولئك العمال الذين يعملون فى وردية واحدة ، أو تجمعهم روابط العمل فى أعمال جماعية .

٦ - مشكلات تنظيمية خاصة : وقد يكون السبب فى تكوين الجماعات أو الشلل ، بعض المشكلات التنظيمية . مثل هؤلاء الأفراد الذين لا يرضون عن وظائفهم ، تجمعهم شلة واحدة وأولئك الذين « فاتهم الدور » فى ترقية أو علاوة ، تضمهم شلة أخرى . وأولئك الذين يريدون الاعارة أو الهجرة ، ولم تلب الإدارة طلباتهم ، يكونون شلة ثالثة . وهكذا يجد هؤلاء العاملون فى هذه الشلل مجالاً للتعبير عن شكاواهم ومتنفساً لما تضيق به صدورهم .

تحليل المشكلة :

نتبين مما سبق أن هناك مشكلتين متداخلتين تعانى منهما الشركات الثلاث المذكورة . وتتبلور المشكلة الأولى فى غياب وجهة النظر الايجابية ونقص الثقة بين الادارة والعاملين . وتنحصر المشكلة الثانية فى وجود تنظيم غير رسمى يقف ضد التنظيم الرسمى . ولا شك أن اختفاء الثقة بين الادارة والعاملين قد ساعد على وقوف التنظيم غير الرسمى ضد الإدارة . كما أن وجود هذا التنظيم وانضمام أفراده إلى شلل وجماعات قد ساعد بدوره على تأصيل عدم الثقة وتعزيز وجهات النظر السلبية بين العاملين والإدارة .

والواقع أن النظرة الفاحصة لهاتين المشكلتين تشير إلى وجود عدد آخر من المشكلات الإدارية والتنظيمية . فيمكن النظر إليهما إذن على أنهما مشكلتان فى حد ذاتهما ، كما يمكن فى الوقت نفسه اعتبارهما نتيجتين متوقعتين لمشكلات أكبر منهما ، لم تستطع الإدارة فى الشركات الثلاث أن تحلها أو تتنبأ بظهورها أو تحد من آثارها . وتتبلور هذه المشكلات - كما نبين فيما بعد - فى القيادة ، والاتصالات ونظم والمعلومات ، والتدريب وتنمية العاملين ، ونظم الحوافز ، وتقويم الأداء . وقبل أن نعرض لهذه المشكلات ونقترح طرق علاجها فى الشركات المذكورة ، دعنا نضع المنطلقات التى نستند إليها فى هذا العرض والعلاج .

أولاً: إن وجود جماعات العمل أمر طبيعى ، ذلك لأن الفرد مخلوق اجتماعى ، يود أن يكون مع الآخرين ، يستمتع بصحبتهم وزمالتهم ويحظى بتقديرهم واحترامهم ، ويحصل على تأييدهم ومساعدتهم ، وينال تعاطفهم ومشاركتهم الوجدانية فى حزنه وفرحه ، ويتبادل معهم المعلومات اللازمة لعمله وللمشكلات المتعلقة به ، ويشاركهم أنشطتهم الاجتماعية والترفيهية . فينمو عنده من كل هذا الشعور بالانتماء ، والذى يساعده على انجاز عمله ، ويعينه على التوافق مع مشكلاته وعلاجها ، ويجعل حياته عموماً أكثر يسراً ، مما لو كان وحيداً لا يستمتع بصحبة أحد . لذلك فإن الفرد - كما ذكرنا آنفاً - ينضم إلى عضوية عدد من الجماعات . فهو عضو فى عائلته ، وجماعة من الأصحاب ، وجماعة الزملاء ، والنقابة ، والنادى . . . الخ . وهو يجد فى كل جماعة من هذه الجماعات اشباعاً لبعض حاجاته ودوافعه الاجتماعية والنفسية والفكرية .

ثانياً: إن وجود جماعات العمل أمر طبيعى مرة أخرى ، لأن التنظيم يساعد على تكوينها واستمرارها . فكما ذكرنا يرسم المنظم الخريطة التنظيمية للشركة ، ويقسمها إلى ادارات وأقسام ووحدات . ويحدد الوظائف التى يجب أن تمارس فيها ، ويعين خصائص الأشخاص اللازمين لهذه الوظائف . ويصمم دورة العمل وعلاقاته الرسمية بين هؤلاء الأشخاص . ويحدد الأدوات والمعدات والخدمات التى يتم تبادلها بين الأشخاص . وبذلك يضع المنظم أول لبنة فى بناء التنظيم غير الرسمى . إذ أنه يجمع عدداً من الناس فى مكان واحد للعمل ، ويقيم بينهم علاقات يتطلبها انجاز الأعمال . ولكن الأفراد لا يقصرون علاقاتهم على العمل . فتراهم يتحادثون ، ويتناقشون ، ويتبادلون الآراء والاهتمامات . فسرعان ما ينمو بينهم تنظيم أو جماعة ، تأخذ صفة الاستمرار والانتظام . وتتطور فيكبر حجمها بدخول أعضاء جدد ، أو يصغر بخروج آخرين ، أو يتغير هيكلها بسبب النقل أو الترقية أو الندب أو الاعارة أو التقاعد ، أو أية تغيرات تنظيمية وتكنولوجية .

ثالثاً: إن وجود جماعات العمل لا يعنى بالضرورة أن العاملين يقفون ضد الإدارة . أو يعرقل مصالح العمل ، أو يعطلون تحقيق أهداف الشركة . فقد يكون العكس كما سبقت الإشارة - بمعنى أن تقف جماعات العمل إلى جانب الإدارة ، تشد أزرها وتعينها على تحقيق أهدافها . ولكن بما أن التنظيم غير الرسمى يتخذ موقفاً غير ايجابى فى الشركات الثلاث المذكورة ، فإن السؤال الهام يصبح : لماذا يقف التنظيم غير الرسمى هذا الموقف ؟ وتمهد الإجابة عن هذا السؤال لإجابة سؤال آخر هو : كيف يمكن أن تكسب الإدارة التنظيم غير الرسمى ، وتجعله يعمل لصالح أهداف الشركة ؟ لذلك يختلف المؤلف مع بعض المديرين فى الشركات المذكورة الذين أثاروا السؤال الآتى : أليست هناك وسيلة « للقضاء » على التنظيم غير الرسمى ؟ ذلك لأن النقطة الهامة هى أنه لا يمكن القضاء عليه . لأنه موجود سواء رضى المدير أم لم يرض ، علم بوجوده أم لم يعلم . وذلك بسبب الطبيعة الاجتماعية للعاملين من ناحية والتركيب التنظيمى للمنظمات من ناحية أخرى .

والآن تعال نناقش الأسباب التى أدت إلى أن يكون التنظيم غير الرسمى بالصورة التى هو عليها فى الشركات الثلاث المذكور. وهى أسباب متداخلة فى بعضها إلى حد بعيد :

١ - نقص الوعى :

وتبدو مظاهره فى نقص فهم الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الجزئية للإدارات والأقسام ، أو عدم الاقتناع بهذه الأهداف . كما يبدو نقص الوعى فى عدم تغليب المصلحة العامة على المصالح الفردية . إذ ينظر العاملون للإدارة على أنها منازع وليس طرفاً متعاوناً . كما تنظر الإدارة للعامين - على أنهم مصدر للمتاعب ، وليسوا قوة عمل منتجة يمكن أن تبلغ الأهداف المقررة .

٢ - ضعف الاتصال :

وقد ظهر ذلك فى جانبين ، قصور وسائل الاتصال بين العاملين والإدارة . وعدم الرغبة فى تقوية الاتصالات أما من ناحية الإدارة أو من ناحية العاملين . فهذا مهندس

شاب يقول : « لقد رأيت من الأسلم أن أقصر علاقتى برئيسى على الحد الأدنى الذى يتطلبه العمل . فهو شخص لا يتقبل النقاش أو تبادل الآراء » . وهذا مدير يقول : « وماذا يريد العامل أو الموظف منى . . كل شئ واضح فى التوصيف الوظيفى وتوزيع الاختصاصات » .

٣ - ضعف نظم المعلومات :

وقد وجدنا هذا فيما يلى :

(أ) صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة .

(ب) صعوبة تحديد الجهة أو الشخص الذى يحوز المعلومات المطلوبة .

(ج) عدم دقة المعلومات .

(د) عدم التمكن من الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب . فكما يقول أحد رؤساء الأقسام فى احدى الشركات الثلاث : « قسم الأرشيف عندنا مكان رطب مظلم مزدحم ، يتطلب الحصول على معلومة منه ساعات من البحث الشاق » .

٤ - قصور سياسات التدريب :

وخاصة التدريب الإدارى والسلوكى . فربما كان التدريب الفنى فى الشركات المذكورة يسير بصورة ناجحة ويحقق أهدافه . وهى تنمية المهارات التى يستلزمها العمل . إلا أن الأمر ليس كذلك فى التدريب السلوكى الذى يتعلق بتنمية القدرات القيادية للمديرين والرؤساء وصقل مهاراتهم فى الاتصال وفهم الناس والتعرف على حاجات العاملين والتعامل مع مشكلاتهم . وتدريب العاملين على التفاعل الجيد مع الأخرين وفهم زملائهم ورؤسائهم وتعميق وعيهم بأهداف الشركة ومشكلاتها . وهناك قصور أيضاً فى التدريب الإدارى الذى يقصد به تنمية المهارات الإدارية للمديرين والرؤساء واطلاعهم على الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، وكيفية الافادة منها فى شركاتهم ، وتطويعها للبيئة التى يعملون فيها . وتنمية العاملين الذين سيرقون إلى مناصب

رئاسية ، بقصد اعدادهم لتحمل أعبائهم القيادية المستقبلية . ويبدو قصور التدريب الإدارى والسلوكى واضحاً فى المظاهر الآتية :

(أ) عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عملى ، أى عدم تحديد نواحى الضعف التى تحتاج إلى علاج (نقص قدرة المشرف على التعامل مع التنظيم غير الرسمى) . أو المهارات والقدرات الواجب تنميتها فى الأفراد (مهارة الاتصال عند المشرف ، ومهارة الاشتراك فى حل المشكلات والعمل من خلال الفريق) .

(ب) غياب الاهتمام بمواد التدريب أو توقيته أو أدواته وامكاناته ، فيما عدا شركة واحدة ، كان مدير عام التدريب فيها يهتم بتصميم البرامج التدريبية الملائمة ، وكان يعقد لقاءات تمهيدية قبل بداية البرامج ، ويستشير بعض المتخصصين فى التدريب من أساتذة الادارة والخبراء ، ويستعين ببعض الجهات التدريبية المتخصصة .

(ج) عدم متابعة نتائج التدريب وتقويم فعاليتها ، ونقص الحوافز المقدمة للأفراد للاقبال على التدريب والافادة منه .

٥ - غياب نظم الاقتراحات :

لاحظنا فى الشركات الثلاث الافتقار إلى نظام علمى مدروس للاقتراحات ، يوصل آراء العاملين ووجهات نظرهم للادارة ويخضعها للدراسة والتحليل ويضع التوصيات الملائمة لها ويقدمها للادارة المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها . وقد عبر عدد من العاملين فى الشركات المذكورة عن رغبتهم فى أن يبلغوا الإدارة آراءهم بشأن مشكلات العمل ، ولكنهم لا يعرفون الوسيلة المناسبة لذلك .

٦ - عدم ملائمة تقويم الاداء :

وافتقار السياسة الموضوعة لتقويم الأداء إلى الموضوعية . أو اتجاهها إلى الروتينية والشكلية ، عن طريق ملء تقارير الكفاية الدورية ، والتى أشار عدد من الرؤساء والمرءوسين إلى عدم احتوائها على البنود الكافية للتقويم ، وعدم دقتها ، بالإضافة إلى الإرتجالية والعجلة - من جانب المشرفين والمديرين - عند اعداد هذه التقارير .

٧ - قصور نظم الحوافز :

وقد عبر غالبية العاملين فى الشركات الثلاث عن رغبتهم فى تحسين الحوافز ، بشقيها المادى والمعنوى . كذلك فإن العاملين فى وظائف الصيانة والخدمات ، بشقيها المادى والمعنوى . كذلك فإن العاملين فى وظائف الصيانة والخدمات يشكون من التفرقة فى نظم الحوافز المالية بينهم وبين عمال الانتاج .

مقترحات العلاج

يتضح لنا الآن أن المشكلة ليست فقط فى وجود التنظيم غير الرسمى أو وجود ثلل تثور بينها منازعات ، ولكنها أبعد من ذلك . إذ تتعلق بسياسات الإدارة تجاه العاملين . ونعرض فيما يلى بعض المقترحات التى يمكن أن يستعملها المديرون لتنمية العلاقات الإنسانية البناءة ، وتهيئة جو من الإنسجام تضيق معه الفجوة بين الإدارة والتنظيم غير الرسمى . ونقسم هذه المقترحات إلى قسمين : مقترحات عامة تتعلق بسياسات الأفراد . وذلك على ضوء نواحى القصور التى عرضناها فى التحليل السابق . ومقترحات خاصة يتمكن المدير من خلالها أن يكتشف طبيعة التنظيم غير الرسمى الموجود فى ادارته ويتعرف على هيكله وعلاقاته ، حتى يهتدى إلى أنسب السبل للتعامل معه .

اولاً: سياسات الافراد

١ - ربما كانت أول خطوة فى سبيل بناء علاقات انسانية أكثر انسجاماً ، هى تعميق وعى الإدارة والعاملين . ويشمل الوعى هنا الفهم الكامل للأهداف الكلية والجزئية للشركة ، وفهم الأفراد للأهداف المناط بهم تحقيقها ، وعلاقة هذه الأهداف جميعاً ببعضها . ويتطلب ذلك أن تكون الأهداف واضحة محددة ، موضوعة فى صورة كمية وزمنية ونوعية ، ممكنة التحقيق ، متناسبة مع قدرات الأفراد والامكانات المتاحة ، متسقة مع بعضها . وربما كان اشتراك العاملين فى تحديد الأهداف أو أخذ تصوراتهم بشأنها وامدادهم بالمعلومات المناسبة ، اسلوباً ناجحاً فى ربط العاملين بالمنظمة ، وتنمية شعورهم بأنهم أعضاء فى جماعة عمل وليسوا مجرد أدوات منفذة .

٢ - ومن قبيل تعميق وعى الإدارة والعاملين أيضاً ، أن تحاول الشركة أن تنشئ قدراً كبيراً من الثقة بين الطرفين . وأن تجعل مفهوم العمل والانتاج والكفاءة يتبلور فى أن الإدارة والعاملين عبارة عن طرفين متعاونين ذوى مصالح متبادلة ، يشتركون فى الوصول إلى أهداف واحدة . وليسوا فريقين منفصلين أو متضادين يتنازعون للحصول على أكبر قدر من المزايا .

٣ - وهنا يبرز دور نظم المعلومات والاتصالات . فلا يمكن أن تنتشر الثقة إلا إذا أمدت الإدارة العاملين بالمعلومات الحقيقية الملائمة الموقوتة ، عن الأهداف ، وأسلوب العمل والتطورات الفنية التى تحدث فيه ، والمشكلات التى تعترضه ، والسياسات والأساليب المتعلقة بصالح الأفراد . كذلك لا يمكن أن تتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين ، ويتعرف هؤلاء على وجهة نظر الإدارة - بحيث تنتشر لغة مشتركة وتفاهم متبادل - إلا إذا كانت سبل الاتصال ميسرة بين الطرفين . بحيث يمكن للمديرين أن يوصلوا تعليماتهم وتوجيهات الإدارة للعاملين ، وينقل هؤلاء للمديرين اقتراحاتهم ومشكلاتهم .

على أن تيسير سبل الاتصالات بين الطرفين لابد أن يكون مصحوباً باستعداد المديرين لدراسة المعلومات التى تصل إليهم . وبذل العناية الواجبة فى تحليلها وتفهم مدلولها واشتقاق مؤشراتها . فكما يقول أحد المهندسين باحدى الشركات المذكورة : « إن المدير الذى يرأسنا يفتح بابه لنا جميعاً ، ويستطيع أى مرءوس أن يقابله ويعرض عليه ما يعن له من أمور . ولكن هذا هو كل ما فى الأمر . فلا نسمع رداً بعد ذلك ولا نرى أثراً لما قلنا سواء بالإيجاب أو السلب » . إن مجرد « فتح الباب » إذن لا يكفى . فلابد أن يكون عند الإدارة من الاستعداد الذهنى والأدوات التلحيلية ما يمكنها من دراسة المعلومات التى تصل إليها وتحليلها بأسلوب علمى سليم .

٤ - ويأتى بعد ذلك التدريب الفنى والسلوكى . فأما الأول فيقصد به صقل المهارات الفنية للأفراد حتى يجيدوا أعمالهم ويمتازوا فى أدائها . مع الأخذ فى الاعتبار أن

هؤلاء يعملون فى الوظائف التى تناسب قدراتهم وتتلائم مع دوافعهم وطموحهم . وأما التديب السلوكى فيقصد به تعميق وعى العاملين بأهداف الشركة وخططها وسياساتها ومشكلاتها . وتنمية العاملين والرقى بهم ، وتطويرهم واعدادهم للفرص المفتوحة أمامهم للترقية ولشغل مناصب قيادية فى المستقبل . وفى ذلك فائدة شخصية لهؤلاء الأفراد ، وفائدة عملية للشركة فى تنمية صف ثان وجهاز قيادى يتولى مهام الإدارة مستقبلاً .

٥ - ثم إن من الأهمية بمكان وضع نظام للحوافز بالشكل الذى يشبع دوافع الأفراد ، ويثير هممهم لاجادة العمل والرقى بنتائجه ، وتستطيع الشركة أن تضع من الحوافز ما يناسبها بعد دراسة دوافع عامليها ، والامكانات المتاحة لها - الآن وفى المستقبل ، وتطوير دوافع العاملين وتوجيهها ، وتوضيح كيفية الافادة من الحوافز الموضوعة . إن وضوح السياسات دائماً هى السبيل إلى الفهم المتبادل بين الادارة والعاملين . هذا ونناقش الحوافز بتفصيل أكثر فى المبحث العاشر .

٦ - ولابد بعد ذلك أن تضع الإدارة نظاماً لتقويم الأداء . يهدف إلى تحسين نتائج العمل من ناحية ، وتحقيق مزايا للعاملين من ناحية أخرى . ويتطلب ذلك دراسة وافية للوظائف التى يؤديها الأفراد والأهداف المطلوب منهم تحقيقها ، والمعايير التى يقاس اداؤهم على أساسها والمشكلات العملية التى يواجهونها . وتعتبر الإدارة بالأهداف التى سبقت الإشارة إليها - أحد الأساليب الفعالة فى انجاح تقويم الأداء ووضعه فى المسار الذى يحقق أهداف العمل ومصالح الأفراد فى نفس الوقت . وذلك عن طريق اشتراك العاملين فى تحديد أهدافهم ، وتقرير المعايير التى يمكن أن تقاس بها النتائج . مع تشجيعهم على تقديم اقتراحات عملية محددة لتحسين الأداء وتطوير مستوياته واعطائهم حوافز مجزية عنها .

٧ - ويبرز بعد كل ذلك أو إلى جانب كل ذلك دور القيادة - الذى نتناوله فى المبحث الثامن . إذ يستطيع القائد أن يكسب التنظيم غير الرسمى إلى صفه ويجعله يعمل معه ، إذا تحققت الاقتراحات السابقة . وإذا حاول أن يكون مع مرءوسيه جماعة

مترابطة أو فريق عمل متكاملاً . وذلك بأن يحاول فهم المرءوسين والتعرف على قيمهم وأفكارهم ودوافعهم وقدراتهم ومهاراتهم - كل على حدة . ثم يحاول التعرف عليهم باعتبارهم جماعة عمل ، ويتفهم أثر الجماعة على قيمهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم . ويجعل العاملين يفهمون الأهداف التى يعملون من أجلها ، ويوزع العمل بينهم طبقاً لقدراتهم . ويكلف الأفراد المتقاربين فى القدرات والدوافع بالأعمال المشتركة التى تستلزم قدراً كبيراً من التعاون . ويشجع الصداقة والزمالة بين أعضاء الجماعة الواحدة . ويشاركهم فى بعض أنشطتهم كلما أمكن ذلك . ويجمعهم فى فترات دورية ليتحدث إليهم ويسمع منهم ويشركهم فى تقرير بعض الأمور . ويتنبه للأفراد المنعزلين أو الذين لا يشاركون الجماعة أنشطتها ، ويتعرف على أسباب انعزالهم ويعالجها . ويشجع أعضاء الجماعة على تقديم مقترحاتهم ، ويطلب منهم آراء محددة لتطوير الأداء . ويبث فيهم الثقة بأنفسهم ويشجعهم على التنافس البناء الذى ينعكس على انجاز العمل وينمى قدراتهم . ولكى يتمكن القائد من ممارسة كل هذه الأعباء ، فلابد له أن يكتسب - كما نشرح فى المبحث الثامن - عدة مهارات ، فنية وانسانية وتنظيمية وفكرية .

ثانياً: اكتشاف التنظيم غير الرسمى

قلنا إن واجب المدير أن يدرس العاملين الذين يعملون تحت قيادته . ويتفهمهم أفراداً ، وأعضاء فى جماعات العمل . ولكن قد يكون من الصعب على المدير أن يكتشف الجماعة أو التنظيم غير الرسمى فى ادارته . ذلك أنه تنظيم غير ظاهر ، كما قد يحرص الأفراد على اخفائه عن الادارة . لذلك يتطلب الأمر بعض الجهد من جانب المدير . وفيما يلى طريقة يمكن استخدامها للتعرف على التنظيم غير الرسمى وتحديد هيكله ودرجة ترابطه وكثافة علاقاته . وتعرف هذه الطريقة بدراسة العلاقات أو « الجاذبية » الاجتماعية [٩] .

---

(٩) وضع هذه الطريقة Sociometrics لأول مرة ، مورينو ، انظر :
J. Moreno, Who Shall Servive, rev. ed. (New York : Beacon House, 1953).

وتتلخص فى أن يعطى المدير كل عضو فى ادارته قائمة بأسماء العاملين فى هذه الإدارة . ويسأله أن يعين أسماء الأشخاص الذين يحتك بهم معظم الوقت ، والذين يود أن يعمل معهم ، وأولئك الذين يحب قضاء وقت الراحة معهم ، والذين يلجأ إليهم فى الاجابة عن أسئلة أو مشكلات عملية ، والذين يعتبرهم أكفأ العاملين ، وكذلك الذين يعتبرهم أكثر العاملين شعبية وأولئك الذين يعتبرهم أقلهم جاذبية أو قبولاً لدى الآخرين . ويستطيع المدير عن طريق الأجوبة التى يقدمها له العاملون أن يتعرف على « القائد » غير الرسمى إذا وجد . فمثلاً إذا كانت جميع الإجابات أو معظمها تشير إلى شخص معين ، تفضله فى العمل ، وقضاء وقت الراحة معه ، وتعتبره أحسن الأصدقاء ، فمعنى ذلك أن هذا الشخص هو أكثر الأعضاء شعبية أو جاذبية للآخرين . وواجب المدير هنا أن يتعرف على قدرات هذا الرجل ، والصفات التى جعلت بقية الأعضاء يلتفون حوله ويختارونه قائداً أو « نجماً » للجماعة . ويمكن للمدير أن يستعين بهذا الشخص فى كثير من أمور العمل والعلاقات .

كذلك يستطيع المدير بهذه الطريقة أن يتعرف على نماذج الاتصالات التى تجرى بين أعضاء الجماعة ، ويتعرف على الأفراد المنعزلين . فمثلاً إذا كان هناك شخص لا يذكره أحد من زملائه - لا فى العمل ولا فى اللعب ، أو جاء ترتيبه فى آخر القائمة فى اجابات الأعضاء ، فإن ذلك يشير إلى أنه لا يتمتع بحب الآخرين أو اعجابهم . وقد تعزله الجماعة عنها ولا تهتم باقامة علاقات معه . وعلى المدير هنا أن يدرس حال هذا الرجل ويتعرف على أسباب انعزاله أو انخفاض جاذبيته ويتدخل للعلاج .

ثم إن المدير أيضاً يتمكن من هذا الاختبار أن يتعرف على درجة تماسك الجماعة أو تفككها . افرض أن اجابات الأعضاء كانت تحتوى على أسماء معظم أفرادها ، فهذا مؤشر لترابطها وتماسكها وحب أعضائها لبعضهم بعضاً . وهى نقطة ايجابية يجب على المدير أن يستمسك بها ويفيد منها ويعمل على تنميتها وتشجيعها .

وكذلك يستطيع المدير أن يتعرف على الجماعات الجزئية - التى تتكون من ثنائيات أو ثلاثيات - ويفيد منها فى الأعمال التى تتطلب تعاون اثنين أو أكثر من العاملين .

فمثلاً إذا ذكر « محمد » فى اجابته أنه يود العمل مع محمود وأحمد وطه . وقال محمود أنه يفضل العمل مع محمد وأحمد وطه . وكذلك ذكر كل من أحمد وطه أسماء الثلاثة الآخرين . فيمكن أن يكون المدير من هؤلاء الأشخاص الأربعة فريق عمل متكاملاً .

ونؤكد أنه إلى جانب طريقة دراسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، فإن المدير أو المشرف يستطيع اكتشاف التنظيم غير الرسمى ، عن طريق المشاهدة الفعلية والملاحظة القريبة للعاملين - على الطبيعة فى معاملاتهم وعلاقاتهم وأدائهم لأدوارهم . وأيضاً عن طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية التى يعقدها معهم لمناقشة مشكلات العمل وبحث خطط المستقبل والتطوير . فيمكنه فى هذه اللقاءات أن يرى مرءوسيه أيضاً على الطبيعة - احتكاكهم ومناقشاتهم ، ونوع القضايا التى يثيرونها ، والآراء التى يطرحونها ، وكمية الأفكار المعروضة للبحث ، ووجهات النظر التى يؤيدونها وتلك التى يعارضونها . والأشخاص الذين يتكلمون معظم الوقت ، ومدى استجابة الآخرين لهم واعجابهم بهم وانحيازهم اليهم وتصويتهم معهم ، وأولئك الذين لا يتكلمون ، والذين لا يحضرون . ومدى حماس المجتمعين للموضوع ، واهتمامهم بالوصول إلى نقطة حاسمة فيه . والنتائج التى يتوصل إليها فى مثل هذه اللقاءات والاجتماعات . والأهداف التى تحققها ، والدوافع والحاجات التى تشبعها لدى العاملين .

خلاصة

كانت مهمتنا فى هذا المبحث هى مناقشة التنظيم غير الرسمى فعرضنا أولاً للمقصود بالتنظيم غير الرسمى . وذكرنا الخصائص التى تميز جماعات العمل ، وهى الهوية ، والأهداف ، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، والأدوار التى يلعبونها فى جماعاتهم ، والقيم والمبادئ التى يلتقون حولها وتنعكس على تصرفاتهم ، والقواعد السلوكية التى تمليها الجماعة على أعضائها فيلتزمون بها فى سلوكهم وعلاقاتهم ، والمشاعر والأحاسيس التى تثور بين الأعضاء .

ثم ناقشنا الأسباب التى يلتحق من أجلها العاملون بالجماعات . فذكرنا اشباع الحاجات الاجتماعية ، والحاجات النفسية والذهنية للتقدير والاحترام ، واثبات الذات

والنمو والتطوير ، والأمان المعنوى والشعور بالقوة والمساندة ، وتبادل المعلومات ، وتقارب الأفراد فى المكان والميول ، بالإضافة إلى أسباب أخرى تكنولوجية واقتصادية . ثم ألمحنا أن هناك جماعة للعضوية وجماعة مرجعية - يمكن أن تكونا جماعة واحدة أو وحدتين منفصلتين .

وعالجنا بعد ذلك تأثير التنظيم غير الرسمى - الايجابى والسلبى . فأما الايجابى فقلنا أنه انجاز الأعمال ، وحل المشكلات ، وتدعيم الاتصالات ، وتعميق التفاهم ، وتسهيل مهمة القيادة ، والتحسين والتطوير . وأما التأثير السلبى فذكرنا أنه يبدو فى هبوط الانتاجية والأداء ، وضعف الاتصالات ، وانخفاض الروح المعنوية ، ومقاومة التغيير ، وعدم التعاون فى حل المشكلات ، وضعف فرص التطوير . وأوضحنا أن التأثير الايجابى أو السلبى للتنظيم غير الرسمى ، يتوقف على عدة عوامل هى أهدافه ومدى توافقها مع أهداف الأفراد وأهداف التنظيم الرسمى . وملائمة الخطط التى تضعها الادارة . وقدرتها على الاتصال بالعاملين . وطبيعة العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم . والامكانات المتاحة وطبيعة عمل المنظمة ونشاطها . ونوع قنوات الاتصال ونظم المعلومات ، وتركيب القوى العاملة . والعرف والمفاهيم السائدة فى المجتمع .

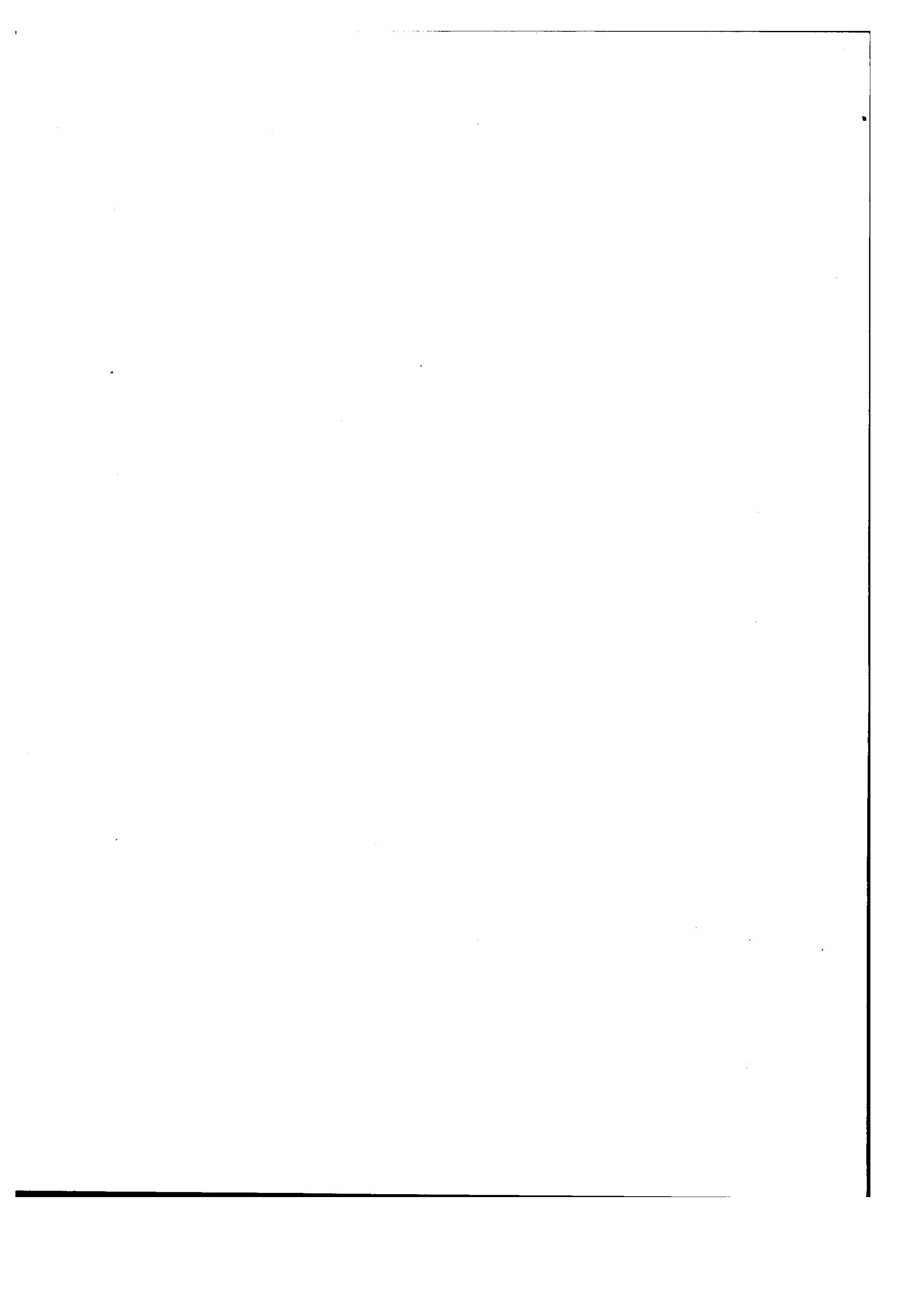
ثم انتقلنا إلى دراسة حالة عملية فى ثلاث شركات صناعية كبرى . فعرضنا لمشكلة اختلاف وجهات نظر الإدارة والعاملين ، والفكرة السلبية التى توجد عند كل طرف منهما تجاه الآخر . وانتشار الشللية والجماعات غير الرسمية ، التى تتكون بناء على عدة عوامل مثل السن ، والمؤهل والخبرة ، والمركز الوظيفى ، والموطن الاقليمى ، والورديات ، ومواجهة مشكلات خاصة . وعرضنا تحليلنا للمشكلة فى أن وجود جماعات العمل أمر طبيعى يقبل عليه الأفراد ليشبعوا عدداً من حاجاتهم الاجتماعية والنفسية والذهنية . وأن وجود جماعات العمل لا يعنى بالضرورة أنها تعمل ضد الادارة . وذكرنا أن أسباب انحراف التنظيم غير الرسمى فى الحالة المبحوثة تتلخص فى نقص الوعى ، وضعف وسائل الاتصال ، وعدم ملائمة نظم المعلومات ، وقصور سياسات التدريب ، والافتقار إلى نظام علمى مدروس للاقتراحات ، وضعف سياسة تقويم الأداء ، وقصور نظم الحوافز .

وخلصنا من هذا التحليل إلى اقتراح بعض نقاط العلاج . والتى تبلورت فى تعميق وعى الإدارة والعاملين . وفهم أهداف الشركة . وتنمية الثقة بين الإدارة والعاملين . وتقوية الاتصال بين الطرفين ، واقامة نظام جيد للمعلومات . واعداد برامج ملائمة للتدريب الفنى والسلوكى . ووضع نظام الحوافز الملائمة التى تقدم الاشباع الملائم لحاجات الأفراد . وانشاء نظام موضوعى لتقويم الأداء بهدف تطوير نتائج العمل . وتحسين الممارسات القيادية . ثم عرضنا لطرق اكتشاف التنظيم غير الرسمى - وهى العلاقات الاجتماعية ، والمشاهدة الفعلية ، واللقاءات الدورية . وذلك للتعرف على جماعات العمل ، ودرجة تماسكها ، ومن ثم اتجاهها نحو تعضيد الإدارة أو مقاومتها ، حتى يمكن اتخاذ الوسائل الملائمة فى الحالين .

الفصـل الثالث

المديـــر





المبحث الثامـــن

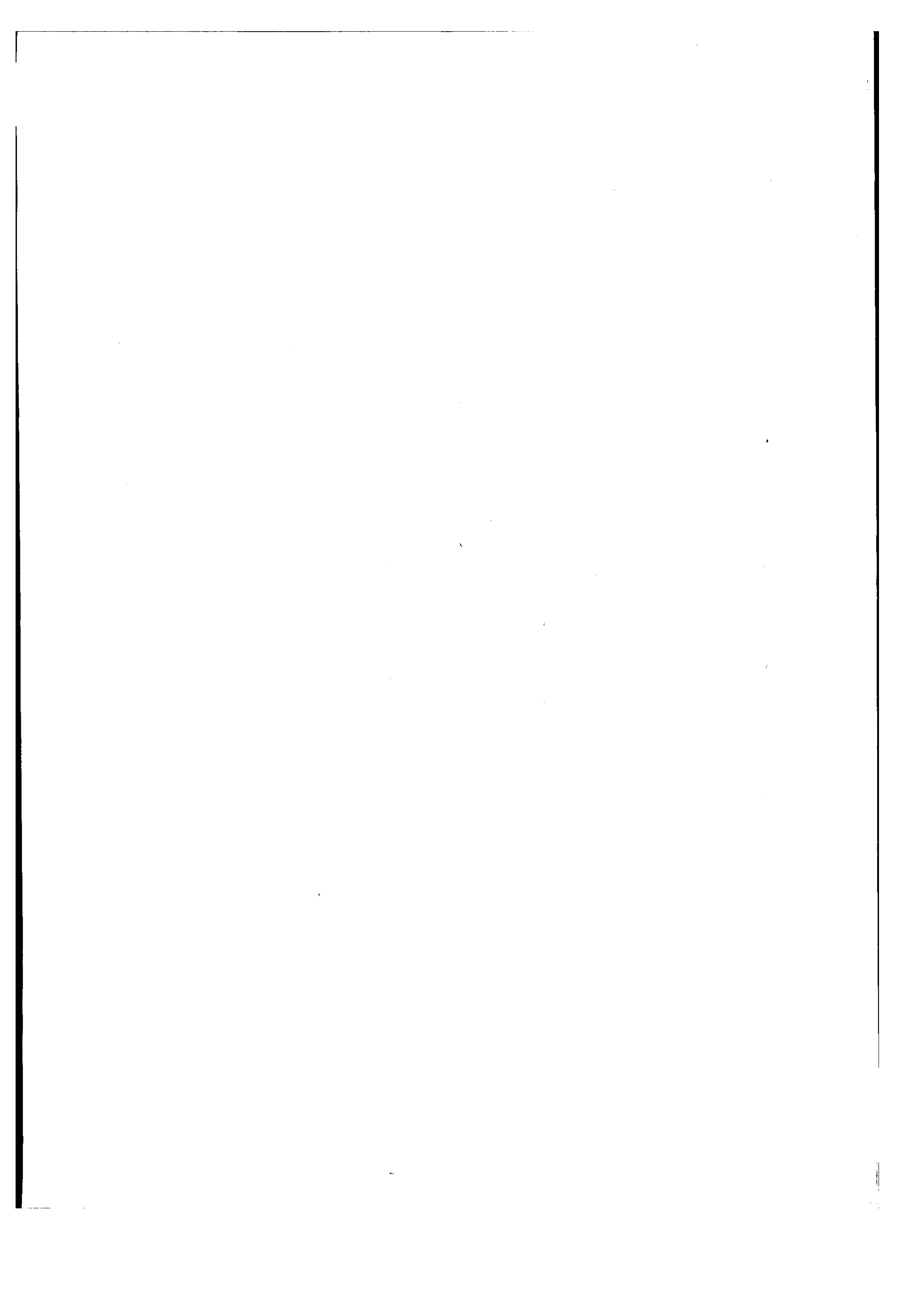
الدور القيادى للمديـــر

أهداف المبحث

عندما تنتهى من قراءة هذا المبحث تكون قد:

* تعرفت على أهمية وأبعاد الدور الذى يلعبه المدير.
* تفهمت المهارات التى يجب على المدير اكتسابها .
* اطلعت على وسائل تنمية هذه المهارات .

وأخيراً * كونت فكرة معقولة عن الطرق الملائمة لتحقيق فعالية القيادة الإدارية .



عناصر الموضوع

- مقدمـــــة
- واجبات المدير
- مهارات المدير
- وسائل تنمية مهارات المدير
- خلاصـــــة

نقاط للتفكير

١ -كان قناوى مدير المصنع بالشركة المتحدة للمسبوكات يتبع نمطاً قيادياً خاصاً . وهو أنه بمثابة الأب للعاملين بالمصنع . ومن ثم فإن هؤلاء يحتاجون إلى اشراف مستمر ، ورقابة محكمة ، وتوجيه تفصيلى لكل صغيرة وكبيرة يقومون بها . وإذا بدت لهم مشكلة فيجب أن يسألوه هو فيها ، وألا يتصرفوا إلا بعد أن يرشدهم إلى الحل الصحيح .

وقد بدأ قناوى حياته العملية بهذه الشركة عاملاً بسيطاً منذ خمس وعشرين سنة . وكان شديد الحب لعمله والاخلاص له ، وأخذ يصعد السلم حتى رقى إلى وظيفة مدير المصنع وهو مشهور بكفاءته وارتفاع انتاجيته وحرصه الشديد على الأداء الراقى .

وكان أسلوبه فى القيادة ناجحاً من حيث انتاجية المصنع ، ورضا العاملين . ولكن الشركة عينت بالمصنع فى العامين الأخيرين مجموعة من المهندسين والفنيين ، الذين اصطدموا بقناوى .. فوجد أنهم يراجعونه فى كثير من أوامره ، ويبدون اعتراضهم على كثير من توجيهاته ، ويقترحون بدائل لما يعطيهم من ارشادات . وكانوا يرون أنه لابد أن يكون هناك أخذ ورد وحوار مقنع حول مشكلات العمل ، بينما كان المدير يعتقد أن دورهم يقتصر على تنفيذ ما يعطيهم من توجيهات . لذلك فإنه لجأ إلى سلطته الرسمية ، ولمح بتوقيع العقاب على من يخالفون أوامره . ما هو تقييمك لهذا الموقف ؟ ومن فى نظرك المخطئ ؟ وما هى نصيحتك لقناوى ؟ هل تعتقد أنه يجب أن يغير من نمطه القيادى ؟ ولماذا وكيف يكون ذلك ؟

٢ - هل تعتقد أن هناك صفات معينة يجب أن يتصف بها القائد الإدارى ؟ إذا كانت الإجابة نعم ، ما هى هذه الصفات ؟ وما أثر كل صفة منها فى زيادة فعاليته .

٣ - كان مجاهد موظف شباك يتعامل مع الجمهور . ورغم أنه كان على درجة كبيرة من الكفاءة ، إلا أنه كان عابس الوجه مقطب الجبين ، متعالياً على الجمهور ، لا يصبر على

أسئلتهم ولا يطيق استعجالهم له . وقد تنبه عبد الحليم - رئيسه المباشر - لذلك ، فعقد معه مقابلتين موسعتين . وبالتدريج تغير سلوك مجاهد ، وأصبح باش الوجه ، أكثر صبراً وحلماً وابتساماً . وكان عبد الحليم يتفقد الأمر يوماً عن قرب ، فسمع اثنين من أفراد الجمهور يتهامسان . قال أحدهما : هل هذا هو نفس الرجل ، لقد تغير كثيراً . فرد الآخر : سبحان مغير الأحوال . وتدخل ثالث قائلاً : سمعت أنه تزوج ، وعلق رابع : يمكن حصل على علاوة .. وابتسم عبد الحليم وولى راضياً . ماهو الدرس القيادى المستفاد من هذا الموقف ؟

مقدمـــة

المدير هـو ذلك الشخص الـذى يمارس وظائف الإدارة . والإدارة عمـلية اجتمـاعية مستـمرة تعمل علـى استغلال الموارد - البـشرية والمادية والفـنية - المتاحة ، عـن طريق التخطيط والـتنظيم والقيادة والرقابة ، للـوصول إلى هدف محدد [1] . ويوجد المديرون على مستـويات تنظيمية مـختلفة ، هى الإدارة العلـيا والتى تتكون من المـديرين ومديرى الإدارات الرئـيسيـــة . والإدارة الوسـطى التـى تضم مـديرى الإدارات ورؤساء الأقـسام والشعـب . أى أن المدير عادة هو ذلـك الشخص الذى يرأس أفـراداً يشغلون مـناصب اشرافـية ويرأسون بـدورهم رؤساء آخريـن . ويوجد إلى جـانب ذلك مســتوى الإدارة التنفـيذيـة أو المباشرة والـتى تتكون من رؤساء المجـموعات والملاحظين ومشـرفى الخـط الأول . وهم أولئك الذين يرأسون عمالاً وموظفين فى قاعدة الهرم التنظيمى .

وتمارس وظائف الإدارة علـى هذه المستويات التنظيـمية الثلاثة ، ولكنها تـختلف فى الحجم والكثافة والترتـيب . فبينما تنصب مجهودات أعضاء الإدارة العلـيا على التخطيط والتنـظيم واتخاذ القـرارات ووضع القواعد ورسـم السياسات والـرقابة ، تتركز أنـشطة المشرفين والملاحظين علـى ترجمة قرارات الإدارة وقيادة مجموعات العاملـين لتنفيذ الخطة وتقويم أدائهم للتأكـد من تحقيق الأهداف . وبينما تنحصر جـهود الرؤساء والمشرفين فى المدى القريب ، تمـتد أنشطة المديرين ورؤساء الإدارات الـرئيسية لتشمـل الأجل المتوسط والبعيد .

ونعرض فيـما يلى اطاراً عاماً لأنـشطة المدير وواجبـاته ، والتى تختلـف باختلاف المستوى التنظيمى والإدارة أو القسم أو الفرع الذى يرأسه إلى جانب اختلافات فى طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وخططـها . وتستوجب هذه الواجبات أن تكتسب المدير مهارات متنوعة نعالجها بعد ذلك ، ونناقش سبل تنميتها .

(*) على محمد عبد الوهاب ، مقدمة فى الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣ .

واجبات المدير :[٢]

يمكن أن نقسم واجبات المدير تحت أربعة أقسام متداخلة هى الجانب الإنسانى ، والاجتماعى ، والتنظيمى ، والفنى . وذلك على النحو التالى (جدول ٨/ ١) .

١ - الجانب الإنسانى

يشكل هذا الجانب لب عمل المدير ، أو الجزء الحركى منه . إذ يتعامل هنا مع الناس ، وليس مع الأشياء أو الأفكار . والناس - كما أكدنا قبل ذلك - يختلفون فى التركيب الشخصى والطباع والعادات والطموح والتفضيلات والتحيزات . كما يختلفون أيضاً فى المهارات والقدرات والأفكار . ثم أنهم كذلك يختلفون حين يكونون فرادى وحين ينضمون إلى جماعات . وعلى المدير أن يتعامل معهم فى كل الأحوال . وذلك كما يلى :

(أ) الأفـراد :

إن المدير مسئول عن اختيار الأفراد الملائمين الذين تتوافر فيهم الخصائص والمهارات المطلوبة . ووضعهم فى الأماكن المناسبة لهم ، والتى تتوافق مع ميولهم وطموحهم وتتلائم مع استعداداتهم وقدراتهم . ثم تدريبهم وارشادهم وتوجيههم لأفضل الطرق لصقل مهاراتهم وتنميتها وتطويرها . ودفعهم إلى اجادة العمل واتقانه ورفع مستويات طموحهم . والسماع لمقترحاتهم وآرائهم وبحث شكاواهم وتقويم أدائهم وتقديم حوافز للمجدين منهم وتصحيح أخطاء غير المنتجين وبحث نقاط ضعفهم وتوجيههم لعلاجها ومتابعة اصلاحها .

(٢) من بحث المؤلف ، المدير والتنمية الإدارية : دوره ومهاراته ومشكلاته ونواحى العلاج . بحث مقدم للمؤتمر العلمى الأول للتنمية الإدارية فى الوطن العربى . الرياض ١٦ - ١٩ ديسمبر ١٩٧٨ ، الجزء الثانى : الدراسات النظرية ، ص ١٧١ - ١٧٥ .

الجانب الانسانى (الفرد) (الجماعة)	الجانب الاجتماعى (البيئة والمجتمع)	الجانب التنظيمى (المنظمة)	الجانب الفنى (التكنولوجى)
- فهم الناس	- التطوير والتحسين	- وضع الأهداف	- طبيعة العمل
- الاتصالات	- اشباع الحاجات	- تحديد الأدوار	- فهم العلاقة بين الناحية الفنية والانسانية
- التوجيه والتدريب	- دراسة توقعات الجمهور	- توفير الوسائل	
- التحفيز	- تكوين مواطنين صالحين	- قنوات الاتصال	
- تقييم الأداء		- مواصفات الوظائف	
- تكوين فريق عمل		- تفويض السلطة	
		- مواصفات الوظائف	
		- القواعد والأنظمة	

جدول (١/٨) واجبات المدير فى أربعة أقسام

(ب) الجماعـــة :

وهنا ينصرف دور المدير - كما أوضحنا فى المبحث السابع - إلى تكوين فريق عمل متكامل ، يتوافر فيه الانسجام ، من حيـث القدرات والمهارات ، فلا تكون بينها فجوات أو نواحى صراع ويتوافر فيه التعاون والتفاهـم والاستعداد لا تمام العمل حسب المستويات المقررة للأداء . كـما أن من واجب المدير أن يغرس بـذور التنافس البنـاء - إلى جانب التعاون . فينظم أنواعاً معينة من المنافسة . كأن يطلب منهم طرح أفكارهم بشأن مشكلة محـددة ، أو تصوراتهـم عن تطـوير طرق العـمل أو أدواته أو اجـراءاته . ثم يبـحث المقترحات ويدرس الأفكار ، ويـطبق الجيد منها ويكافئ أصحابهـا . ولا يهمل الضعيف منها ولكن يصححها ويشجع أصحابها على المحاولة مرة أخرى .

٢ - الجانب الاجتماعى

الإدارة جهاز رائد فى المجتـمعات الحديثة . والمدير قائد لمجموعـات من الناس الذين يعيشون فى هذه المجتمـعات . وهو يستطيع من خلال قيادته لهم وتأثيره على سلوكهم وعلاقاتهـم ووجهات نظرهم ، أن يـجعل منهم مواطـنين صالحين ، يعرفـون أهدافهم وأهداف مجتمعهم ويفـهمون وظائفهم . ويقدرون مسئولية القيـام بواجبهم ، ويطمحون إلى التحسـين والتطوير ، ويتعاونون ويـتنافسون . ولا شك أن هذه القيـم الايجابية إذا انتشرت بين أعداد كافـية من أفراد المجتمع ، فإن نسيج المجتمـع يقوى وتزداد فرصه فى التقدم والنجاح .

وإذا نجح المدير فى قـيادته وادارة أعماله وعاملـيه ، فمعنى ذلك أنه نجـح فى تزويد المجتمع بالسلع أو الخدمات التى تشبع حاجات الناس وتحقق لهم الرفاهية المطلوبة . على أن دوره لا يقتصر على هذا الحـد . فعليه أن يتعرف على توقعات المجتـمع - المستهلكين والجمهور تجاه منظمته ، والخصائص التى يرغبونـها فى السلعة التى تنتجها أو المواصفات التى يفضلونها فى الخدمة التى تقدمهـا . وذلك حتى يعدل ويطور ، ويقدم للجمهور ما يتوقعه . بل أن المديريـن الناجحين يسبقون الجمهور فى تحديد توقـعاته . فهم يدرسونه ويتنبؤون بتغير أذواقه أو تطورها ، ويتفـهمون الأسباب وراء هذا التغيير ، ويقدمون من

السلع والخدمات ما يقابل هذا التغيير . من هنا كانت دراسات المستهلك ودراسات السوق والسلعة . وذلك حتى يتخذ المدير ركيزة صلبة لقراراته ، وينتهج سياساته على أساس علمى وعملى . إن المسئولية الاجتماعية للإدارة اليوم (٣) ، تعد من الجوانب الرئيسية لعمل المديرين - على المستويات التنظيمية المختلفة ، كل حسب طبيعة وظيفته والعوامل البيئية المحيطة بها .

٣ - الجانب التنظيمى

تقع على المدير من الزاوية التنظيمية مسئوليات جسام ، نلخص أهمها فيما يلى :

١ - وضع أهداف ادارته ، والاشتراك فى وضع أهداف الادارات الأخرى والتنسيق بينها . ونقل هذه الأهداف إلى مرءوسيه وتوعيتهم بها وحثهم على فهمها والاقتناع بها والعمل على تحقيقها .

٢ - وضع تصميم اختصاصات الوظائف فى ادارته ، والتنسيق بينها وبين اختصاصات وظائف الادارات الأخرى .

٣ - التوفيق بين الشخص ووظيفته من حيث تطابق متطلبات الوظيفة مع خصائص الموظف والتأكد من أن الموظف يمارس تخصصه الذى يمكن أن يبدع فيه ويحقق خطوات محسوسة للنمو والتطور .

٤ - توفير المعدات والمواد والخامات والأموال اللازمة لانجاز العمل ، والتأكد من سلامتها واستمرار تدفقها .

٥ - تحديد العلاقات بينه وبين العاملين فى ادارته ، وبين العاملين وبعضهم ، وبينهم وبين العاملين فى الادارات والأقسام الأخرى من المنظمة ، وبين العاملين والجمهور . إذا كان العمل يتعلق بالجمهور .

٦ - فهم علاقاته بزملائه المديرين التنفيذيين الآخرين ، ورؤسائه ، والاستشاريين .

---

(3) R. Fulmer, Supervision : Principles of Professional Management (London : C. Macmillan Pubs; 1976), Ch. 5.

٧ - نقل توقعاته للآخرين عن أدوارهم ، واستلام توقعاتهم عن دوره ، ومتابعة التغييرات التى تطرأ على هذه التوقعات .

٨ - التنبه لنواحى النزاع أو الصراع بين التوقعات المختلفة تجاه دوره ، وبين هذه التوقعات وما يتوقعه هو عن نفسه وقيمه وأدائه . وكذلك التنبه لسوء الفهم الذى ينتج عن عدم وضوح التوقعات أو الفشل فى توصيلها (٤) . فقد يتوقع العاملون منه أن يقرر لهم مزايا معينة - مادية أو معنوية فى الوقت الذى يعتقد هو أن هذه المزايا لابد أن تكن مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمستويات عالية فى الأداء أو تحسن ملموس فيها .

٩ - وضع وتصميم الدورة المستندية - أو الاشتراك فى وضعها ، والتى تكفل انسياب العمل فى ادارته والادارات الأخرى المتصلة بها .

١٠- تفويض السلطة للمرءوسين عند الحاجة ، وحسب قدراتهم ، ولأغراض تدريبية كتكوين صف ثان منهم . وممارسة السلطة المفوضة له . والقيام بالمسئوليات التى تقابل سلطته ، وتحمل التبعات الناتجة عنها .

١١- تحديد قنوات الاتصال ، وتوعية الأفراد بها وتدريبهم فى كيفية نقل المعلومات واستلامها وفهمها وتحليلها .

١٢- تحديد القواعد والاجراءات التى يسير عليها العمل ، والتى تنظم دورته وتضمن حسن انسيابه وسرعته .

١٣- وضع - أو الاشتراك فى وضع - نظم التأديب والجزاءات واقتراح تطويرها أو تعديلها .

١٤- الاشتراك فى وضع نظم المكافآت والحوافز . ودراسة دوافع مرؤوسيه واقتراحاتهم لأحسن سبل التحفيز ، ونقل الصورة التى يراها مناسبة لتحفيز المرءوسين للادارة العليا ومناقشتها فيها .

---

(4) R. Fulmer, Practical Humen Relations (Homewood : Irwin – Dorsey, 1977), p. 160.

٤ - الجانب الفنى

وهنا يقع على المديـر عبء الإلمام بالأبعاد الفنية لوظيفتـه ووظائف مرؤوسيه ، من حيث الطرق والأسـاليب التى يؤدى بها الـعمل . وكذلك من حيث الخـامات والمعدات والآلات . وربما لا يغوص المدير - فيـما عدا مدير المصنع أو مدير التشـغيل فى الدقائق التكنولوجية لـلمعدات والأدوات المستخدمة فى ادارته ، إذ يستطيع مـساعدوه المتخصصون أن يفعلوا ذلك . ولكن المـطلوب منه أن يتفهم الحاجة إليها ، ويـدرس مع المتخصصين طرق تطويرها وسبل استغلالها الاستغلال الأمثل .

- كما تصبح مهمـة المدير دقيقة وخطيرة عندما تقرر الادارة اجراء تغـيير تكنولوجى . كادخال آلات جديـدة ، أو استبدال نظام يدوى بآخـر آلى ، أو نظام متقادم بـنظام آلى مسـتحدث . ففـى هـذه الأحوال جـميعاً ، عـليه أن يدرس بـالتفصـيل - منفـرداً ومع المختصين - أهداف التـغيير الفنى ، وأبعاده والمزايـا التى يحققها للعـمل ، والآثار التى تترتب علـيه من الجوانب الانسانية والفـنية ، ومن حيث العلاقات بـين العاملين . وأن يفهم وجـهة نظر الاختصـاصيين الفنيين جـيداً بالنسبـة لكل هذه النقـاط . وذلك حتى يستطيع أن يمهد العاملين لقبول فكرة التغـيير وفهم أهدافه والاهتمام به ، ثم التكيف معه والرغبة فى الافـادة منه والعمل على نجاحه . وأن يـستمع من العاملين لاقتـراحهم بشأن التغيير والجانب الانسانى وجانب العمل فى نفس الوقت ، حتى يفهم تأثير هذه الجوانب وتفاعلها مع بعضهـا بعضاً ، وحتى يتنبأ بالمشكلات التى يمكن أن يـحدثها هذا التفاعل ويبحث طرق حلها .

المهارات اللازمة للمديـر

ويتضح من استـعراض الجوانب الانسانية والاجتماعـية والتنظيمية والـفنية لدور المدير ، خطورة هذا الدور وتـأثيره فى العملية الانتاجية والعـلاقات الإنسانية . ولابد أن نتنبه للتداخل بين هذه الجوانب وتأثيرها فى بعضـها بحيث تشكل مجتمعة المهام الرئيسية التى يقوم بها المدير . وتشير هذه المهام إلى العناية الفائقة التى يجب أن تبذل فى اختيار

المديرين المناسبين ، وطرق تدريبهم وتنميتهم وتطويرهم ، حتى تتوافر لديهم المهارات اللازمة للقيام بهذه المهام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .

ونركز هنا على مهارات أربع ، انسانية واجتماعية ، وتنظيمية ، وفنية ، ثم هناك المهارة العقلية والتى تضيف إلى هذه المهارات وتعمتها (جدول ٨/ ٢) . وهذه المهارات جميعاً متشابكة تقوى بعضها بعضاً . كما أن من الممكن اكتسابها واكتشافها ومتابعتها بالصقل والتطوير .

المهارة الإنسانية والاجتماعية :

وتتبلور هذه المهارة أساساً فى الاتصال وفهم الناس . فعلى المدير أن يكون متصلاً جيداً ، لأنه يقضى معظم وقته فى الاتصالات ، مع مرءوسيه ورؤسائه وزملائه وطوائف مختلفة من الجمهور المتعامل مع منظمته . ونعنى بالاتصال الجيد أن يحسن المدير نقل المعلومات واستلامها ، وأن يتفهم المعانى التى تتضمنها البيانات والمعلومات المتبادلة ، ويتحسس المشكلات التى تكمن وراءها ، ويتلمس الأحاسيس والمشاعر والدوافع التى تؤثر فيها [٥] ، ويتنبه للمعوقات التى تقلل فعالية الاتصالات ويبحث طرق علاجها . ويعنى الاتصال الجيد أيضاً أن يجعل المدير من مرؤوسيه متصلين أكفاء يعرفون كيف ينقلون المعلومات بوضوح ويتلقونها من مصادرها الصحيحة ويفهمون مدلولاتها ويتبادلون المعانى والأفكار . ثم يعنى الاتصال الجيد كذلك أن يوظف المدير القنوات الملائمة للاتصال ، والتى تضمن انسياب المعلومات بالكمية الصحيحة والنوع المطلوب والوقت المناسب والأشخاص الملائمين وبأقل قدر من التعطيل أو الاختناق أو تشويه المعانى أو تحريفها . كما يدخل ضمن الاتصال الكفء كذلك فهم التوقعات التى يحملها الآخرون تجاه المدير ، وفهم توقعاته تجاه نفسه ، ونقل توقعاته هو عن مرؤوسيه وزملائه والمتعاملين معه . ولا شك أن أداء الأدوار يصبح أكثر سهولة واتقاناً إذا فهمت التوقعات

(5) D. Mc Gregor, "Difficulties in Communications," in K. Davis (ed.), Organizational Behaviour : A Book of Readings (New York : Mc Graw Hill, 1977), p. 334.

بيـــــان	الجانب الانسانى (الفرد) (الجماعة)	الجانب الاجتماعى (البيئة والمجتمع)	الجانب التنظيمى (المنظمة)	الجانب الفنى (التكنولوجى)
مهارات انسانية واجتماعية	فهم الناس الاتصالات	فهم أهداف المجتمع وتوقعات الجمهور علاقات عامة ناجحة	فهم التوقعات – العلاقات جودة الاتصالات	التأثير المتبادل بين الجانب الفنى والانسانى
مهارات تنظيمية	ادماج الفرد مع الوظيفة ادماج فريق العمل فهم سياسات العاملين	المنظمة جزء من المجتمع	المنظمة نظام متكامل فهم الأهداف والاجراءات والأنظمة	حسن استغلال الامكانات
مهارات فنية	تدريب العاملين توجيه وتنسيق تقييم موضوعى	نجاح السلعة فى اشباع حاجات المستهلكين امكانات التطوير	تطوير النظم تفويض السلطة حل المشكلات	الجوانب التخصصية للعمل التطوير
مهارات فكرية	فحص المشكلات – قراءة المعلومات – التحليل والمقارنة والاستنتاج – المرونة – الاحساس بمشكلات البيئة – التفكير المتجدد – التغير والتغيير			

جدول (٢/٨) : المهارات اللازمـة للمدير والجوانب الأربعـة لواجباتـه

المتبادلة بين الأطراف المشتركة فى أداء هـذه الأدوار . ثم أن الاتصال الجيد يتضمن أيضاً فهم توقعات الجمهور ودراستها والتنبه للتغيرات التى تطرأ عليها . والتعرف على الرأى العام السائد عن المنظمة وسياساتها وانجازاتها ودرجة رضا الجمهور المتعامل معها عن جودة السلعة أو مستوى الخدمة أو الفكرة المقدمة إليه ، والتعرف على مشكلات الجمهور وبحث طرق حلها .

وأما فهم الناس فيقصد به مهارة المدير فى التعرف على شخصيات العاملين وأفكارهم وقيمهم واتجاهاتهم ، والالمام بالتغيير الذى يطرأ عليها وأثر هذا التغيير على العمل والانتاجية والعاملين وعلاقاتهم . كما يتضمن فهم الناس معرفة العلاقة بين النواحى الفنية والإنسانية . مثل درجة التوافق بين العامل والآلة ، ورضا الموظف وراحته مع الطرق المستخدمة فى الأداء ، ومدى تكيف العاملين مع التجديد الذى تنشؤه الإدارة فى الطرق والأساليب ، أو الخامات والمعدات . وغنى عن القول إن مهارة فهم الناس تتضمن أساساً مهارة الاحساس بالناس والرغبة فى التعرف عليهم وبحث مشكلاتهم . كما تتضمن الأذن الواعية والعين اليقظة لكل ما يطرأ على الناس من تغيير وأسباب هذا التغيير ونتائجه .

المهارة التنظيمية :

وتنحصر هذه المهارة فى أن ينظر المدير للمنظمة التى يعمل فيها على أنها نظام متكامل ، تتكون من أجزاء متداخلة تؤثر فى بعضها بعضاً وتدخل فى تركيب نظام أكبر وهو المجتمع ، فتصبح جزءاً منه متداخلاً مع الأجزاء الأخرى - وهى بقية الأجهزة والمؤسسات . وتمكن هذه المهارة صاحبها من أن يفهم علاقة التأثر والتأثير بين الكل والأجزاء ، فلا يتخذ قراراً بمعزل عن ظروف الادارات أو الأقسام الأخرى . ولا يطبق سياسة من سياسات ادارته بمعزل عن سياسات الادارات الأخرى أو متطلباتها أو ضغوطها . إن مثل هذه المهارة تعطى عمقاً لفريق المديرين وتكون فيهم روح التعاون والتفاهم والتنسيق .

ويدخل فى المهارة التنظيمية أيضاً فهم أهداف المنظمة والادارات ، ومحاولة ادماج أهداف المنظمة وأهداف العاملين والتوفيق بينها وتقليل نواحى الصراع بينها . وفهم السياسات العريضة للمنظمة ، واجراءاتها ولوائحها وتعليماتها ، وقواعد العمل والعلاقات ، والأنظمة المختلفة للتعيين والتدريب والنقل والترقية والاعارة والتدريب والحوافز وغيرها . زد على هذا أن المهارة التنظيمية تتضمن أن يضيف المدير تأملاته على الأهداف والسياسات والقواعد ، ويطور فيها ويقترح تعديلها كلما رأى ذلك مناسباً ، فى اطار من الظروف القائمة فى ادارته والمنظمة والمجتمع الكبير .

فإذا توافرت أطراف هذه المهارة ، فإن مهارة أخرى ستتولد عند المدير ، وهى البحث عن أفضل الطرق لاستغلال الامكانات المتاحة وتوجيهها بالشكل الذى يحافظ على تكامل المنظمة ، ويحقق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع .

المهارة الفنية :

وتتضمن هذه المهارة عدة جوانب . فمن جانب العمل تعنى الفهم الجيد والإلمام الوافى بالعمل الذى يؤديه المدير والعمل المطلوب انجازه من ادارته ، والقدرة على تدريب المرؤوسين للقيام بأعبائهم بدرجة عالية من الكفاءة . كما تعنى تطوير العمل والإضافة عليه والتوصل إلى أحسن الطرق لإنجازه - مثل أقل الطرق تكلفة أو مجهوداً أو وقتاً .

ومن الجانب الإنسانى تتضمن المهارة الفنية متابعة التوجيه والتدريب للعاملين ، وارشادهم لأرقى مستويات الأداء . وتقويم أدائهم تقويماً موضوعياً ، منبثقاً من أهداف العمل ومتطلباته ، ومبيناً على مقاييس محددة ، كمية ونوعية . وفيما يتعلق بالجانب التنظيمى فإن المهارة الفنية تنحصر فى تطوير النظم والأساليب ، ووضع أفضل الأسس للعلاقات بين العاملين ، كما تتضمن تفويض السلطة ومعرفة القدر المناسب الذى يمكن أن يفوض للأشخاص المناسبين . وأخيراً فإن المهارة الفنية فيما يختص بالمجتمع الكبير تتلخص فى أن يتعرف المدير على مدى نجاح السلعة أو الخدمة فى سد حاجات المستهلكين واشباع متطلباتهم . وأن يتعرف على الامكانات المتاحة للتحسين والتطوير ، كالأسواق

الجديدة التى يمكن دخولها ، أو المواصفات الجديدة التى يمكن اضافتها للسلعة أو الخدمة ، أو التغيرات التى يمكن ادخالها مثل توقيت تقديمها أو أماكن تسويقها .

المهارة الفكرية :

وهذه مهارة ضرورية فى حد ذاتها ، كما أن وجودها فى نفس الوقت ضرورى لتوفير المهارات الأخرى ، الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية والفنية ، وتعميقها وتنميتها . وتتكون هذه المهارة من العناصر الرئيسية الآتية :

١ - القدرة التحليلية ، أى قراءة المعلومات وتحليلها ومقارنتها واشتقاق النتائج المبنية على هذا التحليل . فإذا كان المدير يعالج مشكلة معينة ، فإن القدرة التحليلية والتفكير الفاحص المنطقى يساعده على التشخيص السليم ، ثم تحليل الأسباب ، والوصول إلى بدائل الحل ودراستها ومقارنتها واختيار البديل الأنسب الذى يحقق الهدف ويحل المشكلة .

٢ - الإحساس بمشكلات المجتمع ، والاهتمام بها والتنبؤ بها واكتشافها ، وتحليل دور المنظمة فى حلها . والقدرة على التعرف على الظروف المحيطة بما فيها من مزايا ومعوقات ، واستغلال المزايا وتجنب المعوقات أو علاجها .

٣ - النظرة المستقبلية للأمور والتفكير المبنى على دراسة الماضى وتحليل مؤشراته ، وربطه بالحاضر وظروفه ، والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .

٤ - التفكير المتجدد المنطلق ، والقدرة على الإبداع والتطوير والتوصل إلى الأفكار الجديدة . والقدرة على فحص الأفكار الجديدة التى تجئ من الآخرين وبحث امكانية تنفيذها . ويعتبر الإبداع والإبتكار فى المستقبل من القدرات الضرورية للمدير (٦) .

٥ - القدرة على التغير والتغيير ، والاستعداد النفسى والذهنى لتقبل فكرة التغيير ودراستها وبحث مزاياها وعيوبها وطرق الإفادة منها .

(6) R. Greenleaf, "Creative, Realistic Ideas" in W. Newman (ed.), Managers for The Year 2000 (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1978), p. 99.

٦ - المرونة الفكرية التى تمكن صاحبها من حسن التصرف فى المواقف المختلفة - العادية والمتغيرة والطارئة ، وحسن التكيف مع هذه المواقف أو تكييفها .

وسائل تنمية مهارات المدير

قد يبدو من العسير أن تتوافر هذه المهارات فى رجل واحد . ولكن الواقع العلمى يثبت أنه يمكن اكتساب هذه المهارات إذا كانت هناك خطة واضحة وجدول زمنى وطرق محددة لتكوينها ثم صقلها وتطويرها . ويمكن أن نلخص الوسائل الرئيسية لتحصيل مهارات المدير فى أربع : التعليم والتدريب والخبرة والتطوير التنظيمى . فأما التعليم فهو وسيلة طويلة الأجل . وأما التدريب فيمكن أن يتم خلال فترة زمنية قصيرة تتراوح من عدة أسابيع إلى عدة شهور . بينما يستغرق التطوير التنظيمى أكثر من ذلك . وأما الخبرة فتتوقف على طول الفترة التى يقضيها الشخص فى عمل معين ومدى تنبهه للتجارب والمشكلات التى تمر عليه وافادته منها .

والوسائل الأربع لازمة ، ومتداخلة ، وتتأثر ببعضها بعضاً . وإذا كان التسلسل الزمى المعتاد يبدأ بالتعليم ثم التدريب والخبرة والتطوير ، إلا أننا يجب أن ننظر إلى هذه الوسائل على أنها مستمرة . فقد يرى شخص بعد أن يقطع شوطاً طويلاً فى العمل أن يدرس مجموعة من العلوم أو المواد حتى يحصل قدراً معيناً من المعرفة . وقد يجد شخص آخر أن الخبرة لم تفده فى قيادة المرؤوسين ، فيقرر أن يأخذ برنامجاً تدريبياً فى القيادة . وقد وجدت بعض الدراسات أن هناك علاقة ضعيفة بين الخبرة ونجاح القائد ، وذلك لتدخل عوامل وظروف بيئية أخرى (٧) .

والآن دعنا نلق نظرة على هذه الوسائل :

(7) F. Fielder, "How Do You Make Leaders More Effective New Answers to An Old Puzzle", in H. Jain and R. Kanungo, Behavioral Issues in Management, The Canadian Context (Toronto : Mc Graw – Hill Ryerson, 1977), pp. 381-82.

(١) التعليم:

إن أهمية التعليم لأفراد المجتمع لا تحتاج إلى تأكيد . ففى المراحل التى تسبق الجامعة يحصل الفرد كمية وافرة ومتنوعة من المعلومات ، تتضمن مبادئ ونظريات وشروحاً للظواهر التى توجد فى المجتمع . وذلك حتى يفهم العالم الذى يعيش فيه والأنظمة التى تحكمه والظواهر التى توجد فيه والمشكلات التى تعتريه . ثم يدخل فى الجامعة ميداناً متخصصاً من الميادين العديدة للعلوم والفنون ، يتلقى فيه بالتفصيل نظريات وبحوث هذا الميدان ويفحصها وينقدها ويتعلم كيف يفيد منها شخصياً ويفيد مجتمعه . وبالتالى يتخرج الشخص وهو معد - من الناحية النظرية - اعداداً يؤهله لشغل وظيفة معينة فى مجال تخصصه .

ويفيد المدير من فروع المعرفة التى يتعلمها فى المدرسة أو الجامعة افادة كبيرة . ربما لا يحدث ذلك بعد تخرجه فى الجامعة مباشرة . وذلك لأنه - فى الغالب - لن يعمل مديراً فى أول وظيفة يشغلها . وكذلك لأن تجارب الحياة والمواقف التى يستعمل فيها الإنسان معرفته ، لا تجئ دفعة واحدة وإنما تحدث على فترات . وبالتالى فإن المعلومات التى يختزنها المدير فى عقله تكون جزءاً لا يستهان به من المهارات اللازمة له . أو بعبارة أدق تضع الأسس اللازمة لهذه المهارات تمهيداً لصقلها وتنميتها (شكل ٨/ ١) . ودراسة الدين وفهم العقيدة والأخلاق تشكل الأساس السليم للمهارة الإنسانية والاجتماعية . ويشترك فى ذلك أيضاً علم النفس ، والتاريخ ، وعلم الاجتماع ، وعلم ثقافة الأجناس . وهى فروع يدرسها الفرد بدرجات متفاوتة من السهولة والصعوبة ، والاختصار والتفصيل ، والشكلية والعمق ، حسب المرحلة الدراسية التى يمر بها ، وحسب نوع التعليم وفرعه المتخصص فى الجامعة وما يسبقها . فالبعض يذهبون للتعليم العام ، والآخرون يتوجهون للتعليم الفنى والصناعى ، وفريق ثالث للتعليم الزراعى ، والتجارى . . . وكذلك الحال فى الجامعة . فطالب كلية الآداب يدرس علم النفس بشكل أوسع أو أكثر تفصيلاً من طالب كلية الهندسة أو التجارة . وطالب كلية الآداب المتخصص فى علم النفس يدرس هذا الفرع بشكل أعمق . ثم هو أيضاً يتخصص فيه بدرجة أدق ، كعلم نفس الطفل ، أو علم النفس الصناعى .

التعليم

الدين والأخلاق
علم النفس والاجتماع
التاريخ
← استعداد ← مهارة انسانية واجتماعية

التنظيم والادارة
الادارة العامة
العلاقات الإنسانية
← مبادئ ← مهارة تنظيمية

المجال المتخصص
هندسة/ طب/ تجارة
← نواة ← مهارة فنية

الفلسفة
المنطق
الرياضيات
← مهارة فكرية

(شكل ١/٨) التعليم ومهارات المدير

وأما المهارة الفنية فنواتها الفرع الذى يختار الفرد أن يتخصص فيه ، كالهندسة والتمويل والطب والقانون وغيرها . ولا شك أن هذه النواة إذا كانت صالحة ، فإن الفرد يستطيع أن يعمق مهارته فيما بعد بالخبرة التى يمر بها والتجارب التى يخوضها ، فهو يتعلم من ذلك ما يصقل مهارته الفنية ويعمقها وينميها .

وتفيد دراسة التنظيم والإدارة فى وضع الأساس للمهارة التنظيمية . فمبادئ التنظيم ، وأصول الأدارة ، والإدارة العامة ، وتطور الفكر الإدارى ، واقتصاديات العمل والعمال ، والسياسات الإدارية والعلاقات الإنسانية ... الخ ، تعمق مفهوم الفرد لظاهرة التنظيم والمنظمات ، وتنمى عنده الإحساس أو التفكير فى المشكلات التنظيمية وآثارها الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية .

وأخيراً فإن المهارة الفكرية تشترك فى تكوينها معظم أو كل فروع المعرفة التى يتلقاها الفرد . فكل فرع منها يضيف إلى هذه المهارة وينميها . وذلك لما يبذله الفرد من جهد فى تعلم هذه الفروع ودراسة ما تحتويه من معلومات ومقارنة هذه المعلومات واستظهارها وتحليلها . ولكن هناك فروعاً متخصصة للمعرفة تهدف لتكوين هذه المهارة مباشرة . وهى الفلسفة والمنطق والتفكير العلمى وحل المشكلات والرياضيات . إذ تأخذ هذه الفروع التفكير مجالاً لتخصصها ، فتعطى المتعلم معلومات معينة وتعالج تفكيره بطرق تعليمية محددة تجعله يفكر ويقارن ويبحث ويربط ويفاضل ويميز ويقيم ويختار .

٢ - التدريب :

ربما لم يتسع نشاط من الأنشطة وينتشر فى كافة المنظمات ويدخل معظم المجالات والحقول وتتنوع تخصصاته وفروعه ، كما فعل التدريب . وقد أصبحت أهميته اليوم واضحة ومقتنعاً بها ، بواسطة العاملين والمديرين . لذلك تقوم له ادارات وأقسام متخصصة ، ويعمل فيه رجال متخصصون ، وترصد له أموال كثيرة ، وتستخدم فيه معدات وآلات وخامات متنوعة ، وتوظف فيه طرق وأساليب متعددة . والتدريب فى مفهومه العريض عبارة عن مجموعة مستمرة من الأنشطة التى تهدف إلى تكوين مهارات وقدرات ، أو صقلها واعطاء معرفة ومعلومات أو تعميقها وتعزيزها ، وتعديل نواحى

محددة فى السلوك والأداء ، وتطوير الأفكار والاتجاهات [٨] . وبالتالى فإن التدريب يتناول الفرد بوصفه كلاً متكاملاً . فيركز على معلوماته وشخصيته وسلوكه وقدراته واتجاهاته وأدائه - ربما يأخذ أحد هذه العناصر بالتفصيل ، أو يعطيها درجة كبيرة من العناية ، ولكنه لا يهمل العناصر الأخرى .

وينقسم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما التدريب الإنسانى أو السلوكى والتدريب الفنى . فأما التدريب السلوكى فيأخذ الإنسان مجالاً له ، ويوجه اهتمامه إلى تنمية مهارات الاتصال وفهم الدوافع والاتجاهات ، حتى يتمكن المدير أولاً من فهم نفسه واتجاهاته ودوافعه وميزاته وتحيزاته . ثم فهم العاملين ودوافعهم وخصائصهم الحسنة ونقاط ضعفهم وبالتالى يتمكن من تطوير نفسه واستثمار نقاط قوته وعلاج ضعفه ، والوصل إلى أفضل الطرق لقيادة العاملين وتوجيههم وتحفيزهم ، والإفادة من نقاط القوة فى شخصياتهم وعلاج نقاط ضعفهم ، والحصول منهم على السلوك المرغوب - فرادى وجماعات - وتحقيق المستويات الأعلى من الأداء .

وأما التدريب الفنى فيركز اهتمامه على الجوانب المهنية المتخصصة لعمل المدير . فمدير الانتاج مثلاً قد يسافر فى بعثة للاطلاع على أحدث طرق انتاج السلعة التى يعمل فى مجالها . والمدير الهندسى المتخصص فى نوع معين من الآلات قد يذهب إلى برنامج تدريبى تعرض فيه آلات متطورة وطرق تشغيلها وصيانتها . ومدير المبيعات قد يحضر مؤتمراً فى الطرق الحديثة للتسويق ، أو سياسات التسعير . وهكذا يهتم التدريب الفنى بصقل القدرات وتنمية المهارات فى مجال تخصص معين أو فرع دقيق التخصص من فروع هذا المجال .

ونضيف إلى التدريب الفنى أيضاً التدريب فى التنظيم والإدارة . فالمدير - بغض النظر عن كونه مهندساً أو كيميائياً أو طبيباً - يمارس أساساً العملية الإدارية ويؤدى وظائفها ، وعلى وجه التحديد التخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات والرقابة - كما ذكرنا آنفاً . بالتالى فإن الطبيعة الفنية لعمله هى الإدارة والتنظيم . لذلك يدخل التدريب الفنى فيهما .

---

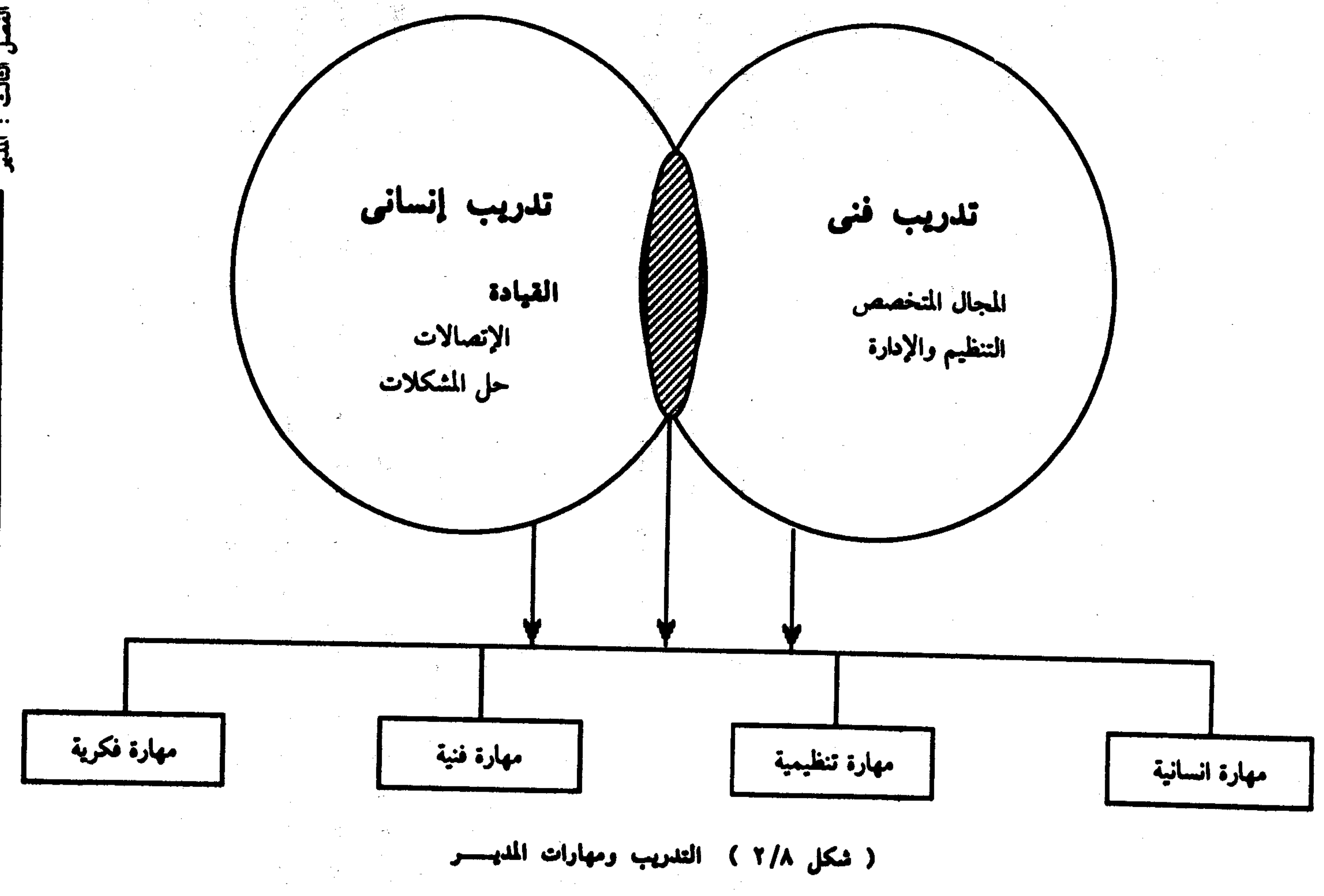
(٨) لمناقشة أوسع لمفهوم التدريب عند المدربين والمتدربين . أنظر : على محمد عبد الوهاب ، التدريب والتطوير ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٨١ ، الفصل الأول .

وكل من التدريب الإنسانى والفنى لازم لتكوين مهارات المدير وصقلها (شكل ٢/٨) . ذلك لأن عنصر الإنسان والعمل متلازمان متداخلان . فالإنسان هو الذى يقوم بأداء العمل ، وهو يعكس عليه قدرته وأفكاره . وفى نفس الوقت فهو يتأثر بالعمل ونظمه وطرقه ، وما يحمله هذا العمل من مزايا وفرص ، أو مشاق ومخاطر . ولذلك فإن دراسة الحركة والزمن مثلاً لابد أن تصحب بفهم الأفراد والجماعات . وتصميم المصنع وترتيب الآلات لابد أن يقرن بالهندسة البشرية . وبنفس المنطق فإن برنامجاً للعلاقات الإنسانية لا يمكن أن يوضع إلا بعد دراسة الجوانب الفنية للعمل ، ونظاماً للحوافز قبل دراسة معدلات الأداء ، والأخيرة قبل دراسة طرق العمل وجودة الخامات والمعدات وأساليب التخزين وغيرها .

٣ - الخبرة :

التعليم يمد المدير بالإطار النظرى وخلفية مليئة بالمعرفة والمعلومات عن الظواهر التى تنتشر من حوله . والتدريب يتولى تجديد معرفته ومعلوماته ، وصقل قدراته وتطوير مهاراته ، وتعديل أفكاره وسلوكه واتجاهاته . أما التجربة العملية والمواقف الفعلية للعمل ، والتى يحدث فيها احتكاك مجموعة من العوامل والظروف لتنتج تأثيرات معينة تتطلب التصرف ، فهى الاختبار الحقيقى لقدرات المدير ومهاراته . وهى أيضاً المصدر الذى يمده بخبرة متجددة تتابع صقل مهاراته وقدراته . وقد بدأت الإدارة أول الأمر بالخبرة . فكان المدير يشتق سياساته ويتوصل لقراراته عن طريق الأداء الفعلى وتجربته لسياسات وقرارات معينة ثم يعدل مساره ويصحح أخطاءه بناء على ما تثبت التجربة . وبعد أن تطورت فروع المعرفة وتقدمت العلوم ، وأصبحت الإدارة علماً يتكون من نظريات وبحوث ورصيد ضخم من المعلومات ، ودخل التدريب مجالاً واسعاً فى المنظمات ، ظلت الخبرة أحد العوامل الهامة فى تنمية مهارات المدير وواحدة من الأساليب التى يعتمد عليها المديرون فى اتخاذ قراراتهم (٩) . واستمرت فى امداد المدير

(9) B. Hodge, and H. Johnson, Management and Organizational Behavior : A. Multidimentional Approach (New York : J. Wileg, 1970), p. 336.



(شكل ٢/٨) التدريب ومهارات المديـــر

بنظرات متجددة للأمور ، وتعميق فهمه لما حوله ومن حوله ، وتغيير وجهات نظره أو تعديلها ، وارشاده إلى السلوك المطلوب .

غير أن الخبرة شئ لا يستطيع كل الناس أن يكتسبوه . وهى ليست بالضرورة متلازمة أو متناسبة تناسباًطردياً مع الوقت أو الفترة الزمنية التى يقضيها الفرد فى عمل معين . وإنما هى تعتمد أساساً على يقظة الفرد وتنبهه لما يدور حوله ، وفطنته للدروس المستفادة من التجارب التى يمر بها ، وقدرته على اختزان نتائج هذه التجارب فى ذاكرته واستدعائها حين تتطلب الظروف ذلك ، والإضافة عليها وتعديلها عندما تطرأ تغيرات تستوجب الإضافة والتعديل . كما أن الخبرة لا تتوقف بالضرورة على عدد التجارب أو المواقف التى يمر بها الفرد ، ولكن على نوع هذه المواقف ودرجة أهميتها ونوع التأثير الذى تتركه على ذهن الفرد ودوافعه واتجاهاته وقدراته . فلرب موقف واحد يترك فى ذهن الشخص آثاراً تمتد إلى سنين طويلة فى حياته . بينما لا يترك عدد كبير من التجارب أثراً ملحوظاً . زد على هذا أيضاً تنوع المواقف وتغيرها . فكلما كانت المواقف التى يمر بها الفرد متغيرة متجددة ، كانت الخبرة المحصلة منها متنوعة عميقة . والعكس عندما تكون المواقف واحدة أو متشابهة ، لا يطرأ عليها تغيير ، أو تتغير بمعدل بطئ . ولذلك فإن الوظائف الحيوية الحركية التى تتميز بالتغير والتجدد تعطى صاحبها - إذا أفاد منها كما اشترطنا - حصيلة متنوعة من الخبرات ، مثل الوظائف التى تتضمن التعامل مع طوائف مختلفة من المجتمع ، كالموردين أو المستهلكين أو الممولين .

٤ - التطوير التنظيمى :

يتزايد اليوم الاهتمام بالتطوير التنظيمى كوسيلة من وسائل التنمية والتقدم الإدارى . ويقوم التطوير التنظيمى على فكرة أساسية هى أنه يجدر النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعى مستمر ، له أهداف وسياسات واجراءات ، ويؤدى دوراً بارزاً فى المجتمع الكبير الذى يعيش فيه ويعمل فيه مديرون وأفراد متخصصون وغير متخصصين . ولما كان المديرون أشخاصاً يتميزون بدرجة أو أخرى من الطموح ، فإن لهم أهدافاً معينة يطمعون فى تحقيقها ، مثل التقدم والتنمية الذاتية والرقى بمواهبهم ومهاراتهم . ولما كانت البيئة

المحيطة بالمنظمة متغيرة معقدة تتكون من عوامل متداخلة ، فإن المنظمة - مثلها فى ذلك مثل المديرين - تحتاج إلى تقدم وتنمية وتطوير وقدر من المرونة والتكيف . وبالتالى لابد من تنمية المديرين والمنظمة سوياً ، وتطوير الطرفين وتهيئة السبل لجعل المديرين والمنظمة على السواء يبلغون أهدافهم ويحققون نتائجهم ويتعايشون بمرونة وتكيف مع بيئاتهم (١٠) - أنظر شكل (٨/٣) .

فالتطوير التنظيمى إذن يكمل وظيفة التدريب ، أو هو أشمل وأعلى درجة من التدريب (١١) . فبينما يركز الأخير على المدير الفرد أو أعداد من المديرين ، يتناول التطوير التنظيمى مجموعات المديرين ، ويتضمن سياسات المنظمة وقواعدها وأهدافها وقيمها (١٢) . فهو عبارة عن نظام تعليمى تدريبى متكامل يهدف إلى تغيير الاتجاهات والقيم والأفكار ، وكذلك البناء أو الهيكل التنظيمى لمنظمة ما ، حتى تتلائم كل هذه العناصر مع التغيرات الفنية وتغيرات السوق ، وغيرها من التغيرات التى تحدث فى البيئة (١٣) . والتطوير التنظيمى بذلك مشروع طويل الأجل ، وهو ينشئ فى المنظمة « ثقافة » معينة - أى مجموعة من القيم والمفاهيم ، قوامها التحسين والتطوير الشامل وتنمية قدرة المنظمة والمديرين على التغيير والتجديد (١٤) .

ولكى يحقق التطوير التنظيمى الفائدة المرجوة منه ، لابد أن تخطط له الإدارة على أساس سليم من الدراسة والتحليل . فتحدد الأهداف التى تود الحصول عليها من التطوير التنظيمى ، ثم تحلل الأوضاع الحالية من حيث قدرات المديرين الحاليين وأفكارهم ووجهات نظرهم ، ومدى تناسب خطوط السلطة والمسئولية وقنوات الاتصالات ، ووجود

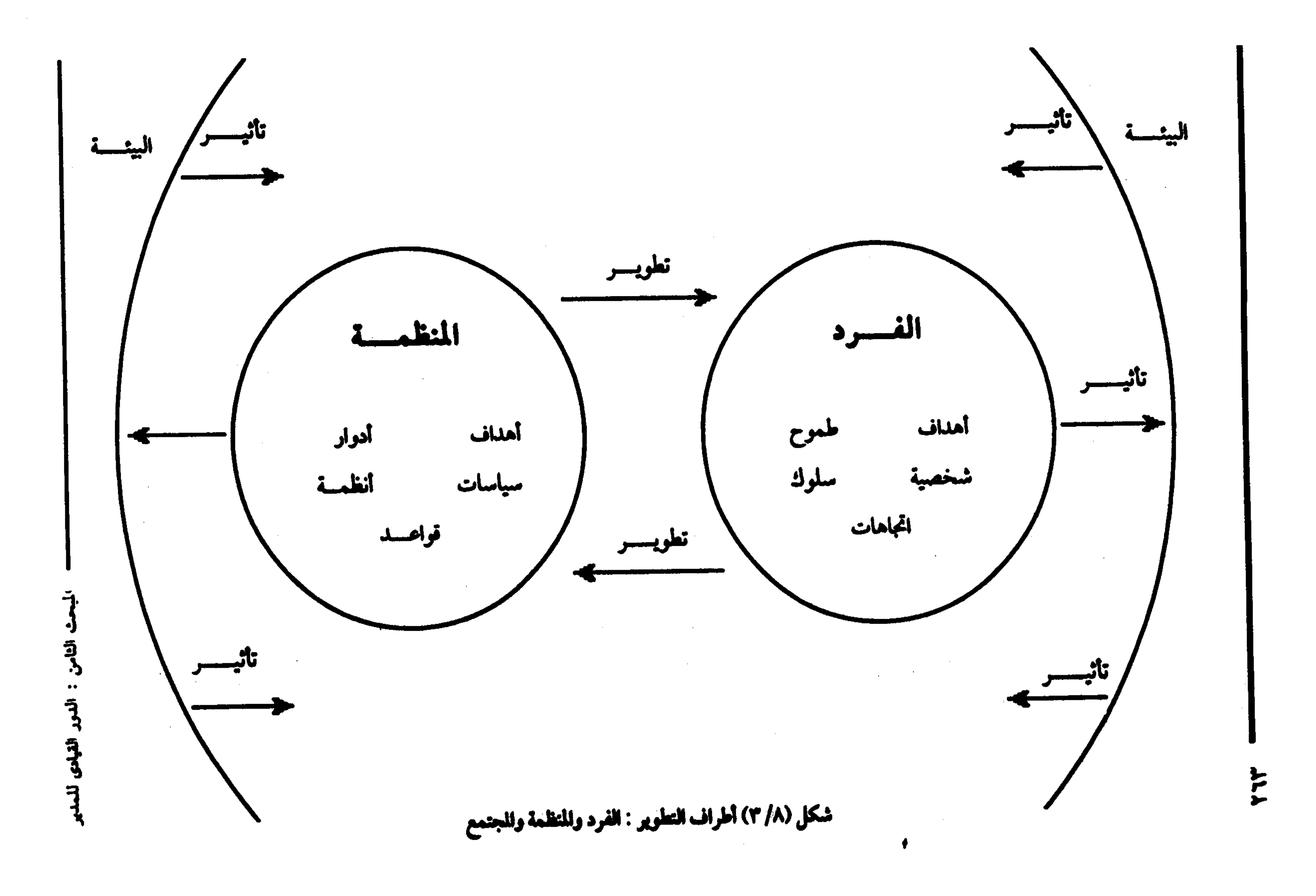
(10) Fulmer, op.cit., p. 278.

(١١) انظر : على محمد عبد الوهاب ، التدريب والتطوير ، مرجع سبق ذكره ، الفصل الثالث عشر .
ابراهيم الغمرى ، التطوير التنظيمى ، القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٨٤ .

(12) R. Blake, and J.S. Mouton, The New Managerial Grid (Housjon Gulf Pub. Co., 1978), pp. 177-78.

(13) W. Bennis, Organization Development : Its Nature, Origin and Prospects, (Reading : Addison – Wesley, 1969), Ch. 1.

(14) W. French, and C. Bell, “A Definition and History of Organization Development”, in Davis, op.cit., p. 247.



شكل (٨/ ٣) أطراف التطوير : الفرد والمنظمة والمجتمع

نواحي الصراع أو النزاع وأسبابها ، والتنظيم غير الرسمى وأفكاره ومعتقداته . وهى فى ذلك تشجع المديرين على أن يمارسوا مهاراتهم الشخصية فى فحص أفكارهم وتقييمهم لأنفسهم واكتشاف نواحي أو فرص التحسين [١٥] . ثم تضع البرنامج الذى يكفل تحقيق الأهداف المحددة ، وتتنبأ بالنتائج التى سوف تحققها منه .

ولا شك أن النتائج المحصلة من التطوير التنظيمى تختلف بين المنظمات ، باختلاف عوامل عديدة ، مثل نوع الأهداف التى ترجوها المنظمة من التطوير ، ونوع البرنامج التطويرى الذى تضعه ، ومدى الدقة فى تخطيطه وتنفيذه ، وغير ذلك من العوامل والظروف الإنسانية والاجتماعية والفنية والبيئية . ولكن هناك بوجه عام نتائج أو مزايا عامة يحققها التطوير التنظيمى ويسهم بها إلى حد كبير فى التقدم وتطوير الممارسات الإدارية . وبعض هذه النتائج [١٦] زيادة الثقة بين أعضاء المنظمة ، وتشجيع مواجهة المشكلات وعدم الهروب منها ، وتزويد المديرين بنوع من « السلطة الشخصية » التى تعتمد على الخبرة والمعلومات ، إلى جانب السلطة الوظيفية . وفتح قنوات الاتصال فى كل اتجاه - عمودياً وأفقياً . وزيادة درجة الحماس والرضا . وايجاد حلول جذرية للمشكلات المتكررة . وزيادة مستوى المسئولية الفردية والجماعية فى التخطيط والتنفيذ .

خلاصة

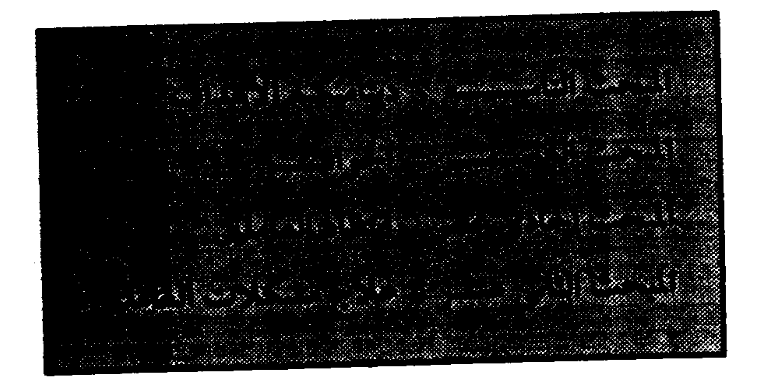
كان اهتمامنا فى هذا المبحث مركزاً على الدور القيادى للمدير . فبدأنا بشرح واجبات المدير من جوانب أربعة ، إنسانية واجتماعية وتنظيمية وفنية . وعالجنا المهارات اللازمة للمدير وقسمناها كذلك إلى أربع . ثم ناقشنا وسائل تنمية هذه المهارات بالتعليم والتدريب والخبرة والتطوير التنظيمى . وأوضحنا العلاقة المتداخلة بين هذه الوسائل وأثرها فى تكوين المهارات اللازمة للمدير وصقلها واستمرارها .

(15) S. Gellermen, Management By Motivation (New York : AMA, 1968), pp. 252-53.

(16) W. French, The Personnel Management Process (Boston : Houghton, 1974), p. 665.

الفصل الرابع

بيئة العمل



المبحث التاسع

ديناميكية الأهداف

أهداف المبحث

احرص على أن تستخلص النتائج الآتية من قراءتك لهذا المبحث :

* أهمية الأهداف على المستوى الفردى والتنظيمى والأغراض التى تخدمها والمهام التى تؤديها بالمنظمات .

* أنواع الأهداف المختلفة والعوامل المؤثرة فيها وكيفية تكاملها ، وتغيرها لتناسب الظروف المحيطة .

* الخصائص الفعالة للأهداف .

وأخيراً * كيف تحدد لنفسك ولعملك أهدافاً واقعية قابلة للتحقيق فى إطار من الظروف البيئية المحيطة .

عناصر الموضوع

- أهمية الأهداف
- وظائف الأهداف
- أنواع الأهداف
- محددات الأهداف
- الخصائص الفعالة الأهداف
- خلاصــــة

نقاط للتفكير

١ -أذكر ثلاثة أهداف تمكنت من تحـقيقها فى العام الماضى .

٢ - أذكر ثلاثة أهداف لم تستطـع تحقيقها فى العام الماضى .

٣ - ضع قائمة بالعوامل أو الأسـباب التى جعلتك تـتمكـن من تحقـيق أهدافـك ، والعـوائق أو الصـعوبات التـى عطلـتك عن الوصـول إلى أهدافك .

٤ - أذكر ثلاثة أهداف تنوى تحقيقها هذا العام .

٥ - ناقش مـع زملائك العنـاصر المؤثرة - ايـجاباً وسلباً - على إمكانية تحقيق هذه الأهداف .

٦ - قال أديسون « إن تحقيق النجاح عبارة عن ٩٩ ٪ جهد وعرق ، ١ ٪ حظ أو ذكاء . ما رأيك ؟

٧ - ما رأيك فى قول أحمد شوقى :

وما نيل المطالب بالتمنى

ولكن تؤخذ الدنيا غلابا

أهمية الأهداف

من خصائص السلوك الانسانى أنه هادف أو غائى ، بمعنى أنه موجه نحو غاية أو هدف معين . فيريد الإنسان بسلوكه اليومى أن يصل إلى نتيجة ما ، كأن يحقق ميزة أو يتفادى ضرراً . فالتلميذ الذى يذاكر دروسه يريد أن ينجح ، والعامل الذى يؤدى عمله بكفاءة يطمع فى الحصول على حافز أو عدم التعرض للعقاب . والمدير الذى يوجه مرؤوسيه ويدربهم وينسق مجهوداتهم يريد أن يحقق النتائج المحددة لادارته فى اطار الخطة العامة لمنظمته . وربما اختلف التلاميذ فى مذاكرتهم ، والعمال فى درجات كفاءتهم ، والمديرون فى أساليب اداراتهم ، تبعاً لما يحددونه من أهداف ، فالتلميذ الذى ينفق وقتاً قليلاً فى المذاكرة أو يمر على ما يتعلمه مراً سطحياً ، يريد ان ينجح فقط أو يتفادى الرسوب ، وزميله الذى ينفق وقتاً أطول ويتأمل فيما يقرأ ويتعمق فيما يستوعب ، يطمع أن ينجح بدرجات عالية . والعامل الذى يحقق المستوى الأدنى فى عمله ، يهدف إلى مجرد البقاء فى وظيفته أو الحصول على أدنى درجة من رضا رؤسائه ، وأما ذلك الذى يبذل جهداً أكبر ويحافظ على آلته ويقتصد فى الموارد المستخدمة . . فإنه يهدف إلى نصيب أكبر من المكافأة ورضا أكبر من جانب رؤسائه والاستفادة من فرص الترقية المتاحة له . والمدير الذى يتبع فى ادارة مرؤوسيه أسلوباً تقليدياً أو يسير على مجرد نصوص اللوائح ، يريد أن يحتفظ فقط بوظيفته ويحافظ على توازن ادارته ويتفادى التعرض للمشكلات . وأما المدير الذى يبذل مجهوداً كبيراًفى العناية بمرؤوسيه ورفع مستوى انتاجيتهم ورضاهم الوظيفى ، فهو يطمح إلى تقدم ادارته والارتقاء بمستوى أدائها . إن الهدف إذن هو الذى يعطى للسلوك أو الجهد المبذول ، معنى وفائدة وعمقاً ، وهو الذى يساعد على استمرار الجهد ومواصلة السعى .

فالأهداف إذن تصوير للنتائج المستهدفة ، وتعبير عما يجب عمله ، فهى كائن ثقافى [1] أو معنوى يحدد للفرد أو المنظمة ، أين تقف الآن ، وإلى أين يجب أن

(1) A. Etzioni "Two Approaches to Organizational Effectiveness" in J. Ghorpade (ed) Assessment of Organizational Effectiveness (Pasitic Palisades : Goodyeer Pub., 1971) p. 34.

تتجـه ، طبقاً للإمكانـات المحددة . فهى بذلك تمثل صـورة للمستقبـل المرغوب والذى تطمـع المنظمة فـى الوصول إليه - حـصة معيـنة من السوق ، درجـة معينة مـن الرشد التـكنولـوجى ، مركـز مالى مـحدد ... الخ . وتـأخذ الأهداف شـكل مخـرجات ، تستخـدمها منظمات أخـرى كمدخلات . فالجامعـة تهدف إلى تخريج أفـراد مؤهلين ، مزودين بمـعلومات معيـنة ، يصبحـون مدخلات بشريـة للمنشآت الأخـرى - المصارف والمصانع والمصالح الحكومية .

وبصورة أكـثر تحديداً يعـبر الهدف عن نتـيجة يراد الوصـول إليها بكـم وكيف .

وبصورة أكثر تحديداً يعبر الهدف عن نتيجة يراد الوصول إليها بكم وكيف وزمن معين ، فقد يهدف مدير الانتاج إلى زيادة الانـتاج فى قسم (أ) مثلاً بنسبة ١٠٪ (الكم) خلال السنة القادمة (عنـصر الزمن) بمواصفات محددة ومسموحات معـينة (عنصر النوع) ، ويهدف مدير آخر إلى تخفيض الغياب فى قسمه بمقدار النصف خلال فترة زمنية محددة .

وظائـف الأهـداف

تخدم الأهداف عدة أغراض هـامة وتلعب دوراً حيوياً فى منظمـات الأعمال . وفيما يلى أهم الوظائف التى تقوم بها الأهداف .

١ - إن الهدف هو الذى يحددلـلمنظمة دورها فى المجتمع الذى تعـيش فيه ، ويقنن هذا الدور ويضفى عليه القانونية والشرعية المطلوبة . كما يعكس رسالة المنظمة والقواعد الأخلاقيـة والسلوكية الـتى تسير عـليها . فيـتعامل المجتمـع - بمؤسساته وطـوائفه المختلفة - من المنظـمة على هذا الأساس ويوفر لها المناخ الصالح لـممارسة أنشطتها ويساعد على نجاحها .

٢ - تعـتبر الأهـداف بمثابـة الركـيزة التـى توضـع بناءً عـليها سـياسات المـنظمـة واستراتيجـيتها ، ثم القواعد والاجـراءات والأساليب [٢] كما أن تصميـم الهيكل التنظيمى يتـم بناء على الأهداف المحددة . ولكى تتناسق هذه السـياسات والهياكل

(2) H. Hicks and R. Gwlett, Management (Auckland : Mc Graw – Hill International Book Co., 1981) p. 218.

والاجراءات وتتكامل مع بعضها وتخدم بعضها الآخر ، فلابد أن تكون الأهداف واضحة محددة متفقاً عليه من جانب الأطراف المعينة .

٣ - إن الهدف هو الذى يحرك الإنسان للعمل ويقوى رغبته فيه . وهو الذى يحرك أعضاء الجماعة والمنظمة ويدفعهم لبذل أنشطتهم للوصول إليه . وينمى فيهم الاحساس بالتحصيل والانجاز الذى يحقق لهم احترام النفس واثبات الذات . كماينمى عندهم الشعور بالمسئولية والاستعداد لتحمل الأعباء .

٤ - تخدم الأهداف وظيفة تنافسية كبيرة . إذ أن المنظمات المختلفة تنافس بعضها فى السوق ولم تعد المنافسة اليوم تقتصر على تلك الشركة التى تتعامل فى نفس المنتج أو الخدمة . بل إن المنظمات التى تقدم سلعاً وخدمات مختلفة تتسابق كلها للحصول على أكبر قدر ممكن من دخل المستهلك . ولكى تواجه المنظمة المنافسة فيلزم أن تضع لها أهدافاً متحركة تمكنها من التغلب على منافسيها والتفوق عليهم .

٥ - ثم إن الأهداف تمثل أيضاً نقطة جذب للعاملين الملائمين . فتستقطب المنظمة (٣) من خلال أهدافها ودرجات أهمية هذه الأهداف الكفاءات اللازمة لتحقيقها . إذ يلتحق الأفراد بالمنظمات التى تستهويهم وتتفق أهدافها مع أهدافهم الذاتية .

٦ - والهدف هو الذى يرشدنا إلى الطريق المناسب لبلوغه ، ويحصر الفكر والجهد والوقت فى تحديد البدائل التى تصلح لبلوغه وتحليل مزايا هذه البدائل وعيوبها والمقارنة بينها لاختيار أفضلها . ومن ثم اختيار أفضل الخطط وتجنب الخطط غير المجدية (٤) واستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال ممكن .

٧ - وبذلك فإن تحديد الأهداف يخفض درجة المخاطرة التى تواجهها المنظمات . كما يخفض درجة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات (٥) وبقدر ما تكون الأهداف واضحة

(3) A. Szilagy, Jr. and M. Wallace, Jr., Organizational Behavior and Performance (Glenview : Scott, 1987) Ch. 17.

(4) V. Kafka and J. Schaefer, Open Management (New York : Peter Wyden Pub., 1975) p. 142.

(5) F. Kast and J. Rosenzweig, Organization and Management (New York : Mc Graw – Hill, 1985) p. 185.

محددة مفهومة من جانب المعنيين ، بقدر ما يكون تخفيض المخاطرة والسلوك العشوائى وعدم التأكد . وذلك لأن غموض الأهداف يحدث ارتباكاً وحيرة عند الأفراد ولا يساعدهم على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار السليم .

٨ - يضمن الهدف تنسيق الجهود وانسجامها وتكاملها وتوجيهها جميعاً نحو الغاية المرصودة كما يسهل أمر الاتصال وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بتحقيق هذه الغاية ، ومن ثم يساعد على توفير الوقت واستغلاله بشكل أفضل .

٩ - يعد الهدف مقياساً لنجاح العمل . فلا يمكن أن تكون هناك رقابة دون غاية متفق عليها . فإذا أرادت منظمة أن تزيد مبيعاتها من سلعة معينة بنسبة ١٥ ٪ فى السنة القادمة ، فإن ذلك يحدد المعايير الرقابية التى تقوم على أساسها نتائج الأعمال . وهذه المعايير هى زيادة ١٥ ٪ فى السنة المقبلة فى السلعة المذكورة .

١٠- إذا تم تحديد الهدف بدقة ووضوح ، فإنه يسهل مهمة القائد الإدارى ، وييسر مهمة توجيه المرؤوسين ، وذلك لأن الهدف يمثل نقطة نهاية توجه إليها كل الأفعال والمجهودات . فإذا فهم المرؤوسون الهدف واقتنعوا به ، صوبوا جهودهم نحوه واتبعوا الطرق المحددة لبلوغه ، فتصبح وظيفة القائد أسهل .

١١- تؤدى الأهداف مهمة تحفيزية كبيرة ، فبالإضافة إلى التزام الأفراد بتوجيه جهودهم نحوها ، فهى تصبح الأساس الذى تتم مكافأتهم بناء عليه فى نهاية الأمر . فبقدر تحقيق الهدف يكون الحصول على المكافأة المرصودة لذلك . وبقدر ما يتكون درجة الاشباع لحاجات الأفراد ، ومن ثم درجة رضاهم الوظيفى .

١٢- كما أن الأهداف تقدم أساساً موضوعياً لحل النزاع بين الأفراد والجماعات [٦] فحين يثور نزاع بين ادارتين أو أكثر ، أو مجموعتين أو أكثر من الأفراد يرجع إلى الهدف ، والذى قد يكون خفض التكاليف مثلاً أو تنمية العلاقات الإنسانية أو زيادة الأرباح أو تطوير التكنولوجيا . . . الخ . فإذا كان واضحاً ومحدداً ومتفقاً عليه ، أمكن حل النزاع القائم بسهولة نسبية .

(6) Hicks, and Gullett, op.cit., p. 218.

١٣- يعتبر تحديد الهدف عملية تعليمية للادارة والعاملين ، فيتعلمون كيف يصوغون الأهداف ويختارون ويفاضلون بينها ، وكيف يعدلونها ويطورونها ، ويسلكون الطرق الملائمة لتحقيقها وينسقون الجهود فى سبيلها .

١٤- يعد الهدف ضمن خواص الجماعة ، والمنظمة ، يميزها عن غيرها من الجماعات والمنظمات كما أنه يساعد على التعرف على مصالح [(٧)] كل جماعة أو ادارة أو قسم ويمثل نقطة ارتكاز اهتمامات كل جماعة وما تقدمه من مساهمات وما تصادفه من عقبات فى سبيل بلوغه .

انواع الأهداف

هناك معايير كثيرة يمكن تصنيف أهداف المنظمات اليوم على أساسها ، وذلك كما نورد فى جدول (٩/ ١) . وبعض هذه المعايير كما يلى :

جدول (٩/١) أنواع الأهداف

المعيار	الأنواع		
الزمن	طويلة	متوسطة	قصيرة المدى
العلاقة مع البيئة	استراتيجية	تعاونية	تشغيلية
درجة الرسمية	رسمية	تشغيلية أو فعلية	—
المصالح	اجتماعية	تنظيمية	فردية
التطوير	يومية روتينية	حل المشكلات	ابتكارية

١ - **معيار الزمن :** يمكن أن تقسم الأهداف من حيث العنصر الزمنى إلى أهداف طويلة الأجل ، تتعلق بالمستقبل البعيد (أكثر من خمس سنوات إلى عشرين) وأخرى متوسطة الأجل (من سنة إلى خمس) وأهداف قصيرة الأجل (سنوية أو أقل) .

(7) Kast and Rosenzweig, op.cit., p. 185.

٢ - **معيار العلاقة مع البيئة :** كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث علاقتها مع البيئة التى تحيط بها [٨] إلى مستوى استراتيجى . وهنا ترتبط أنشطة المنظمة مع البيئة الخارجية وتوضع الأهداف على هذا المستوى فى شكل عام مرن ، ثم المستوى التعاونى ، وهى الأهداف التى تتطلب تعاون الادارات والأقسام لبلوغها وهى أكثر تحديداً من النوع الأول . ثم هناك المستوى التشغيلى ، والذى تتعلق فيه الأهداف بالأداء الفعلى ، فتكون قصيرة المدى ، محددة جداً قابلة للقياس الدقيق .

٣ - **معيار درجة الرسمية :** وهنا يمكن تقسيم الأهداف إلى رسمية : توجد فى لائحة الشركة وأدلتها ووثائقها الرسمية لتبرر وجود المنظمة وأنشطتها . وأهداف أخرى تشغيلية أو فعلية ، وهى ليست مصاغة بصفة رسمية ، ولكنها تحدد على مستويات تنظيمية أدنى ، وتوجه المجهودات الفعلية لبلوغها .

٤ - **معيار المصالح أو من المستفيد :** وتقسم الأهداف طبقاً لهذا المعيار إلى فردية حيث يكون المستفيد هم الأفراد - موظفين وعمالاً ، وأهداف تنظيمية ، حيث تستفيد من تحقيقها المنظمة فى مجموعها - اداراتها وأقسامها وفروعها . وأهداف اجتماعية ، تستفيد من تحقيقها طائفة أو أكثر من طوائف المجتمع - كالمستهلكين أو النقابات أو غيرها .

٥ - **درجة التطور والابتكارية :** وهنا توجد ثلاثة أنواع من الأهداف : اليومية العادية المتكررة والتى هى أقرب إلى الروتين المعتاد الذى لا جديد فيها . وأهداف حل المشكلات ، وهى تلك التى توضع لحل مشكلة أو مواجهة موقف معين . ثم الأهداف الابتكارية أو التطويرية والتى تركز على التحسين والتجويد والانتقال من حال إلى حال أفضل .

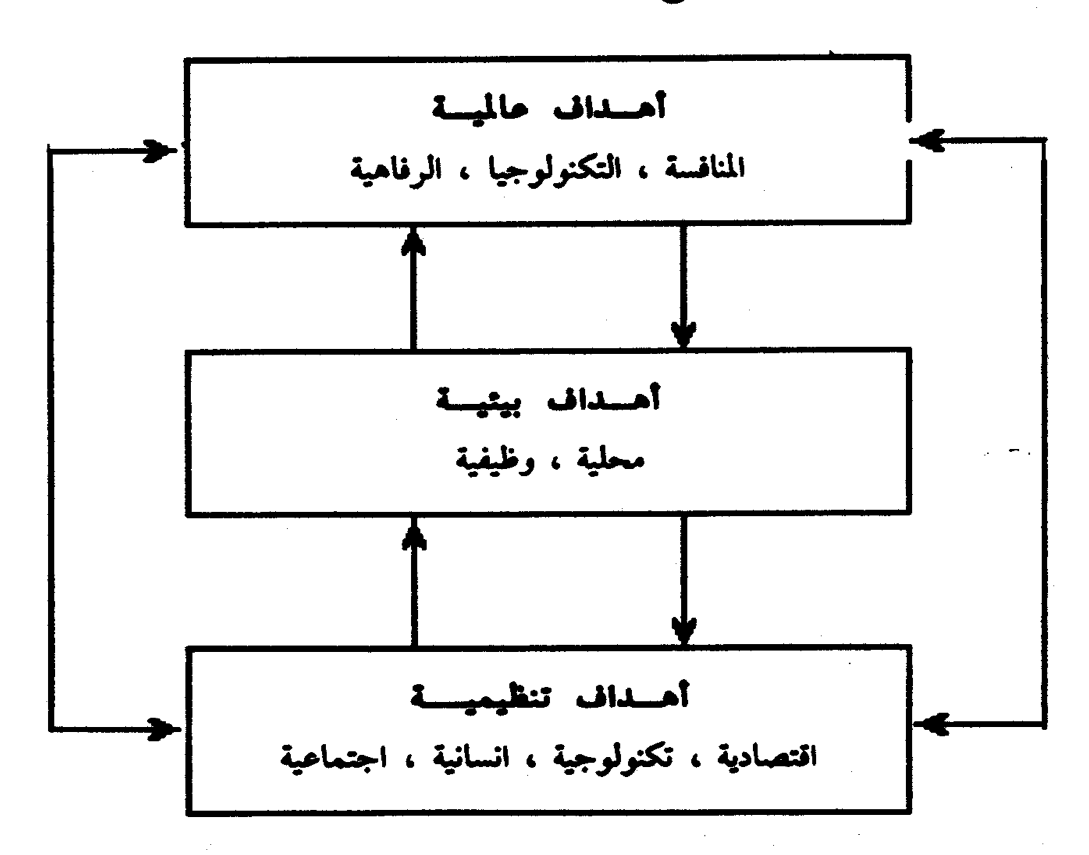
ومن خلال هذه المعايير يمكن التعرف على أنواع كثيرة لأهداف المنظمات . فمن البقاء والاستقرار إلى النمو والازدهار ، والتوسع ، وتقوية المركز التنافسى ، والقيادة أو

(8) Ibid., p. 187.

الريادة في المجال الذى تعمل فيه ، والتقدم التكنولوجى ، ورضا العاملين ، ورضا المجتمع ، ورفاهية وسلامة البيئة . كما يمكن تبعاً لهذه المعايير أيضاً - أن تقسم أهداف المنظمات حسب مجالات الأنشطة الفرعية التى تعمل فيها ، كالأهداف التسويقية ، والانتاجية ، والانسانية ، والمالية ، والاجتماعية . ويمكن - بوجه عام - تقسيم أهداف منظمات الأعمال إلى الأنواع الآتية والتى نعرضها فى شكل (٩/١) .

١ - **أهداف اقتصادية . مادية :** وتتكون من تحقيق ربح مجز ، وعائد مناسب على رأس المال المستثمر ، والاستقرار والنمو واتساع رقعة السوق .

٢ - **أهداف تكنولوجية :** وتتعلق ببلوغ درجة الرشد التكنولوجى ، وتوظيف تقنية متقدمة وأساليب ادارية أفضل ، ورفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة .



شكل (٩/١) أنواع الأهداف بمنظمات الأعمال

٣ - **أهداف انسانية :** إشباع حاجـات العاملين ، والرقى بقـيمهم وإتجاهاتهـم ، وتوفير البيئة الملائمة من ظروف عمل جيدة وتدريب وتعليم وتحفيز وتوجيه .

٤ - **أهداف اجتماعية :** مقابلة مصالح الطوائف المختلفة المرتبطة بالمنظمة ، وزيادة الانتاجية لمقابلتها والوفاء بالالتزامات تجاه الحكومة والفئات الأخرى .

٥ - **أهداف بيئية محلية :** توفير فرص العمالة لسكان المنـطقة ، ورفع قوتهم الشرائية عن طريق الأجور المدفوعة لهم ، وتحسين مستواهم الثقافى والاجتماعى وحسن استغلال الموارد المتاحة بالمنطقة ، والمساهمة فى انشاء المشروعات المفيدة كالمدارس والمستشفيات والنوادى والمكتبات ومساكن العاملين .

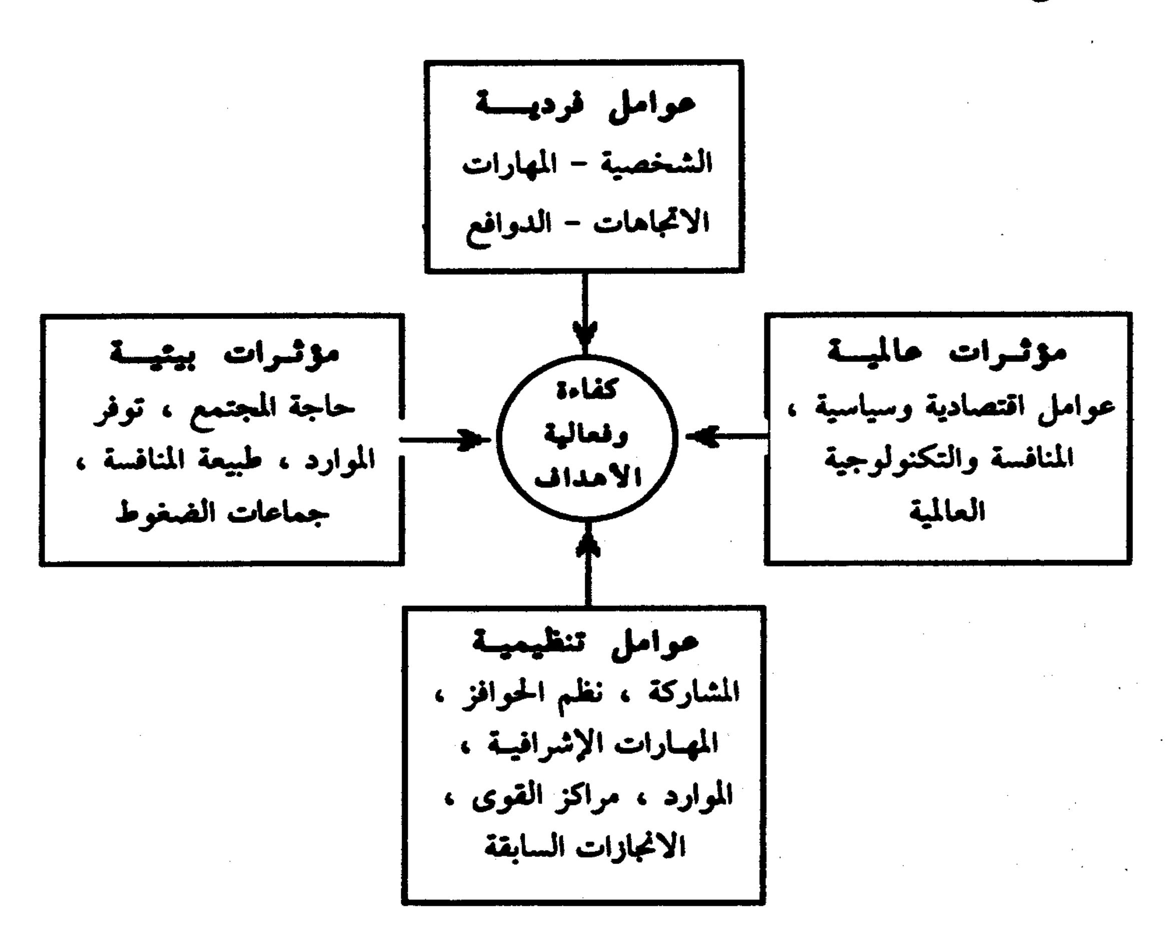
٦ - **أهداف بيئية عامـة :** حسن استغلال مواردالمجتمع والتجديد والابتكار واثراء المعلومات الفنية والانـسانية المتوفرة فى المجتمـع وتحسين الطرق والأساليب المسـتخدمة فى أداء الأعمال ، والرقى بالاقتصاد الوطنى وإثراء وتنمية ثرواته المادية والبشرية .

٧ - **أهداف عالميـة :** دخول السـوق العالمية والاستـفادة من التقنـية العالمية الحـديثة ، والتنافس مع الشركات المماثلة ، والمساهمة فى رفاهية الانسانية .

وكمـا يتضح من شكل (٩/١) فإن هذه الأهداف تؤثر فى بعضها الـبعض ، فعندما تنجح المنظمة فى رفـع كفاءة سلعتها والمساهمة فى اشباع حاجات مسـتهلكيها ، يمكن أن تنتقـل من المحلية إلى العالمـية . . . فإذا ما انتقلت إلـى العالمية ، فإن ذلك يمكـنها من استخدام التكنولوجيا المتقدمة والتى تنعكس على تطوير سلعتها أو خدمتها وتقوية مركزها التنافسى ، الأمر الذى يقوى مركز الدولة التى تتبعها ويشبع حاجات أفرادها إلى جانب شعورهم بالفخـر - والمثال على ذلك اليابان ثم كوريا والتـى بدأت تحذو حذوهما الدول الآسيوية الصغيرة الأخرى .

محددات الأهداف

تتم عملية تحديد الأهداف تبعاً لمؤثرات كثيرة بعضها بالأفراد الذين سيتولون العمل من أجل تحقيق الأهداف . كما يتعلق البعض الآخر بعوامل تنظيمية تميز هذه المنظمة عن تلك . ثم أن هناك أيضاً مؤثرات تأتى من البيئة الخارجية ، سواء القرية كالحى أو المدينة التى توجد بها المنظمة أو المجتمع الكبير أو حتى الضغوط والمؤثرات العالمية ، ونورد فى شكل (٩/٢) توضيحاً لهذه المؤثرات التى نشرحها بإيجاز فيما يلى :



شكل (٩/٢) محددات الأهداف

(١) المؤثرات المتعلقة بالأفراد :

تتأثر عملية تحديد الأهداف بتركيب القوى البشرية بالمنظمة ، وذلك من حيث العوامل الآتية :

أ - **مستوى التعليم والخبرة والمهارات :** فكلما زادت خبرات العاملين وتجاربهم وتنوعت ، فإن عملية تحديد الأهداف تكون أقرب إلى الصحة والواقعية ، كما أن رقى مؤهلات الأفراد وارتفاع مستويات مهاراتهم قد يؤدى إلى وضع أهداف طموحة وصاعدة .

ب - **دوافع الأفراد وحاجاتهم :** تؤثر الحاجات التى توجد لدى الأفراد والدرجات التى يريدونها لاشباعها فى تحديد الأهداف المبتغاة ، فلا شك أن فريقاً من الأفراد الذين ترتفع لديهم حاجات إثبات الذات والاحترام واعتراف الآخرين ، تختلف أهدافه عن فريق آخر تتبلور دوافعهم فى الأمان فقط أو الحاجات المادية أو الاجتماعية . كما أن درجة الإشباع المتوقعة تؤثر على الأهداف ودرجات صعوبتها . فكلما إرتفعت توقعات الأفراد واتسع نطاق طموحهم زادت الأهداف التى يريدونها وتصاعدت .

ج - **شخصيات الأفراد :** إن درجات نضوج شخصيات الأفراد تؤثر على الأهداف التى يحددونها أو يقبلون العمل من أجلها . فمن صفات الشخص الناضج أنه ينظر إلى الأجل الطويل وأن اهتماماته واسعة متنوعة ، وأن لديه قدراً كبيراً من الايجابية والمرونة والتوجيه الذاتى ، بعكس الشخص غير الناضج أو الأقل نضوجاً . لا شك أن اختلاف هذه الخصائص يؤثر فى تحديد الأهداف تأثيراً بيناً .

د - **اتجاهات الأفراد واهتماماتهم :** كما أن اتجاهات الأفراد من حيث كونها ايجابية أو سلبية أو حيادية تؤثر تأثيراً فى الأهداف التى يريدونها . فإذا أخذنا مجموعة من الأفراد الذين يحرصون على الأداء المتميز ويهتمون بتفوق منظماتهم ومصالح مجتمعهم ، فسنجد أن أهدافهم تختلف عن تلك التى يحددها أفراد تنحصر

اهتماماتهم فى نطاق ضيق ، أو لا يهتمون بـانجازات المنظمات التى يعملون فيها . وربما سمعنـا فى اليابان عن أولئك المديريـن والأفراد الذين يستقيلـون أو ينتحرون عندما لا يتمكنون من تحقيق الأهداف التى يسعون إليها .

(٢) المؤثرات التنظيمية

أ - **درجة المشاركـة فى وضع الأهداف :** والتى تختلف مـن منظمة لأخرى . فبعض المنظمـات لا تشرك أفرادها فى تحديد الأهداف بل تمليها عـليهم . والبعض الآخر يتيح لهم الاشتراك جزئياً ، والبعض الثالث يجعل الأفراد يلتحمون كلية فى تحديد الأهداف . وقد وجد للمشاركة مزايا كثيرة أهمها رفع الكفاءة والفعاليـة ورضا الأفراد (٩) . كما انـها أيضاً تساعـد على وضع أهداف أكثـر واقعية وتعبـيراً عن طموحات الادارات والأقسام المختلفة .

ب- **المهارات الإشرافية :** ووثيق الصلة بدرجة المشاركة ، المهارة الاشرافية والقيادية التى تتـوفر عند الرؤساء ، من حـيث انصاتهم للآخريـن ، وجمعهم للمـعلومات اللازمة ، ودرجة استفادتهم من وجهات نظر مرؤوسيـهم وخبراتهم والتنسيق بينها وتكاملها . هذا بالإضـافة إلى طموح القادة . فالقائد الإدارى الطموح يـلهم تابعيه ويزيد حماسهم ويساعدهم على وضع أهداف عالية وواقعية فى نفس الوقت .

ج- **نظم الحوافز :** كلما كان نظام المكافآت الذى تعمل به المنظمة موجهاً نحو مكافأة السلوك المرغوب ، وتـشجيع الأداء الجيد والانجازات الناجحة ، كـان ذلك سبباً فى حفز الأفراد عـلى تحقيق الأهداف الموضوعـة . إن الإنسان يميل إلى تكـرار السلوك المجزى ، فإذا حقق الأفراد أو الجماعة الأهداف المطلـوبة ، وتمت مكافأتهم على هذا الأساس ، زادت قابليتهم ورغبتهم على تحقيق مزيد من الأهداف .

د - **الموارد المتـاحة :** كما تؤثـر فى تحديد الأهداف قدرة المـنظمة على جـلب الموارد والامكانات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف ، ومنها درجـة التكنولوجيا المتاحة . وكلما

(9) R. Steers, Introduction to Organizational behavior, 2 ed. (Gelnview : Scott, 1984), p. 173.

زادت امكانات المنظـمة واتسعت ، زادت المجالات التى تدخلها وتـنوعت أهدافها ، بعكس المنظمات التى تعانى من قصور فى مواردها

هـ- **مراكز القوى** : وتؤثر فى تحديد الأهداف أيضاً درجة القوة التى يتمتع بها الأفراد أو الادارات المختلفة ، سواء أكـان ذلك بصورة رسمية أو غير رسميـة ، فقد تمتلك الادارة أو فرد سلطة تؤثر على البـاقين ، كالادارة المالية فى بعض الأحوال ، وادارة الانتاج فـى أحوال أخرى ، أو ادارة التسـويق . كما قد يـكون مالك المؤسـسة هو صاحب الصوت المـسموع فى تحديد الأهداف أو مدير آخـر ، أو أفراد أو جماعات تمارس ضـغوطها لـتحديـد أهداف معيـنة . لذلـك قد تمر عـملية وضـع الأهداف بمفاوضات أو مساومات [١٠] تتم بين الأطراف المعينة .

و - **الانجازات الســابقة** : يؤثر أيـضاً فى تحديد الأهداف تـاريخ المنظمة وانجـازاتها السابقة . فكلما كانت هذه الانجازات ناجحة متقدمة ، فإنها تريد أن تحافظ على هذا المستوى ، فتحدد أهـدافها تبعاً لذلك ، ويظهر هذا فى رسالات الـشركات الناجحة إذ تؤكد على التميز والانفراد واستمرارية الحفاظ على المستوى الأفضل .

(٣) المؤثرات البيئية

وتوجد فى البـيئة الخارجية مؤثرات كثيـرة تشكل أهداف المنظمة وتؤثـر على عددها ونوعها . ومن أهم هذه المؤثرات ما يلى :

أ - حاجة المجتمع إلى المنـتج أو الخدمة التى تقدمها المنظمة ،ومـن ثم درجة تأييده لها وتوفير المناخ الصالح لممارسة أنشطتها .

ب - مدى توفر الموارد المادية والـبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظـمة ، ومدى امكانية الحصول على هذه الموارد بالقدر والنوع اللازمين وفى الوقت الملائم .

ج - جماعات الـضغط التى توجد بـالمجتمع ، ودرجة القوة التـى تتمتع بها فـى توجيه سياسات المنظمة وأهدافها والرقابة عليها .

---

(10) D. Robey, Designing Organizations, 2 ed. (Homewood : Irwin, 1986), p. 82.

د - طبيعة المنافسة ومركز المنظمة فى السوق فبعض المنظمات رائدة ، والأخرى تابعة ، كما قد تتجه بعض المنظمات للتآلف والاندماج وتكوين الاتحادات للاستفادة من المزايا التى يحققها مثل هذا التكامل .

(٤) المؤثرات العالمية

كما أن المجتمع العالمى له تأثيره على أهداف المنظمات أيضاً. وقد ساعدت وسائل الاتصال والاختراعات الحديثة على تقارب العالم من بعضه ، بحيث أصبح التأثير العالمى واضحاً . وأهم مؤثراته هى المنافسة والتسابق العالمى للتفوق فى الجودة . والتكنولوجية العالمية التى زادت فرص الاستفادة منها والزيادة عليها ، ثم أن هناك العوامل المتعلقة بالتقلبات الاقتصادية والموازين السياسية التى تؤثر ليس فقط على الحكومات ، ولكن على مختلف الأجهزة الصناعية والتجارية أيضاً .

وتحدث العوامل السابقة - فردية وتنظيمية وبيئية - تأثيرها مجتمعة فى تحديد الأهداف ، وذلك من حيث عددها ، ونوعها ، ودرجة تنوعها ، ومدى صعوبتها ، وجداولها الزمنية ، ودرجة قبول الأفراد لها واستعدادهم لبلوغها وتنافسهم على انجازها واستغلالهم للموارد المتاحة لتحقيقها ، وبالتالى على درجة كفاءة وفعالية هذه الأهداف .

تكامل الأهداف

إن المنظمة اليوم - بكل أفرادها ومواردها - عضو عامل فى المجتمع الذى تعيش فيه . وهى تتميز بأنها نظام مفتوح ، أى أن بينها وبين المجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثر والتأثير . وهى لا تتعامل مع طائفة واحدة من طوائف المجتمع ، إنما مع عدد كبير منها ، وخاصة المنظمات الكبيرة التى تنتج سلعاً هامة أو خدمات حيوية فهى تتعامل مع المستهلكين ، والحكومة ، والعاملين ، والموردين ، والنقابات العمالية ، وهيئات البحوث ، والمعاهد والجامعات ، وبيوت الخبرة والاستشارات المحلية والعالمية ، ومراكز التدريب ، والمنطقة - القرية أو المدينة - التى تمارس فيها أعمالها .

وتوفر هذه الطوائف للمنظمة مصالح ومنافع كثيرة ، فيمثل المستهلكون مصدر الدخل والربح الذى يمكنها من استمرار أعمالها وتطويرها . وتمدها الحكومة بالمشروعية اللازمة لممارسة نشاطها وتعطى لها الحماية القانونية الواجبة . ويعطيها العاملون مجهوداتهم وطاقاتهم واخلاصهم وولاءهم . ويوفر لها الموردون احتياجاتها من الخامات والمعدات فى المواعيد المطلوبة بالجودة المناسبة . وتمدها الهيئات العلمية ومراكز التدريب بالمعلومات ونتائج البحوث والخدمات التعليمية والتدريبية اللازمة .

ومن جهة أخرى فإن لهذه الطوائف حقوقاً على المنظمة ، فيريد المستهلكون أن يحصلوا على سلعة أوخدمة جيدة ، تشبع حاجاتهم وتقابل توقعاتهم بالسعر المعقول ، وفى المكان الملائم . ومن حق الحكومة أن تحصل على الضرائب التى تقررها وأن تجعل المنظمة تتبع قوانين الجودة والمنافة والأسعار والاستيراد والتصدير وقوانين العمل . ويريد العاملون أن يحصلوا على أجور مجزية وحوافز مرضية وظروف عمل ملائمة ووظائف تناسب تخصصاتهم وقدراتهم ودوافعهم . وهكذا تواجه المنظمات عدة توقعات ومطالب تؤثر فى بعضها البعض وتتكامل جميعاً بالشكل الذى يعطى المنظمة أهميتها ويبلور دورها فى المجتمع . وهذا ما يعبر عنها بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة ، إذ أن عليها أن تضمن أهدافها اشباع المطالب والتوقعات المختلفة ، والتى قد تتضارب أو تتناقض أحياناً ، ويدخل ضمن مسئولياتها أيضاً حل هذا التناقض والتوفيق بين المصالح المختلفة .

كما يتم تكامل الأهداف أيضاً داخل المنظمة ، فحين تقرر منظمة ما أهدافها وتضعها فى صورتها النهائية ، تصبح كافة الوحدات والادارات والأقسام مسئولة عن تحقيقها . وحيث أن المنظمات الحديثة تتميز بتنوع الأدوار وتشعبها وتخصص الأفراد والأجهزة القائمة بها ، فإن كل دور أو مجموعة متخصصة من الأدوار تقوم بتحقيق هدف محدد أو جزء من الهدف الكلى ، حتى يمكن بلوغ الأهداف جميعاً . فهدف ادارة التسويق أن تقدم للمستهلكين السلعة أو الخدمة التى تشبع حاجاتهم وترضى أذواقهم وتجعلهم يداومون على شرائها بالشكل الذى يعود عليهم بالرفاهية وعلى المنظمة بالأرباح . وهدف ادارة الأفراد أن توفر للمنظمة العاملين الملائمين الذين يؤدون وظائفهم بكفاءة ويحققون أهداف

اداراتهم ووحداتهم . وهكذا بالنسبة لادارة العلاقات العامة ، والانتاج والمالية . . . اخ . ثم تقسم كل ادارة أهدافها إلى أهداف فرعية أو جزئية ، على مستوى الأقسام أو الجماعات ، حتى تصل إلى مستوى الأفراد . فيكون الهدف اليومى لعامل الانتاج أن ينتج عدداً محدداً من السلعة بمواصفات معينة ، وهدف السكرتيرة أن ترتب جدول أعمال رئيسها وتنظم مواعيده وتحدد مقابلاته .

ويساعد تحقيق هذه الأهداف الجزئية أو الصغيرة على تحقيق الأهداف الكبيرة . وهذا هو مفهوم النظام System ، الذى يتكون من أجزاء متداخلة تقوم بينها علاقة عضوية ، بحيث يكمل بعضها بعضاً ويعمل كل جزء منها على بلوغ هدف محدد يسهم فى الهدف الكلى للنظام . وتسير هذه الأهداف فى جدول زمنى أو تتابع مرحلى . وهذا هو ما يعرف بسلسلة الأهداف والوسائل .

فتنقسم الأهداف إلى أهداف قصيرة المدى وأخرى طويلة الأجل . وكل هدف صغير يتحقق يصبح وسيلة لهدف آخر أكبر منه . وهذا التدفق الهرمى [١١] للأهداف يحقق عدة مزايا [١٢] أولها أن الهدف قصير الأجل يبدو للفرد أيسر تحقيقاًوأعمق معنى من الهدف البعيد الذى قد يحتمل عدداً من المخاطر أو عدم امكانية التحقيق . كما أن تقسيم الأهداف إلى قصيرة وطويلة المدى يتناسب مع التخصص وتقسيم العمل ، إذ يسند المدير أمر تحقيق الأهداف القصيرة لمرؤوسيه ويركز هو على الأهداف البعيدة . هذا بالإضافة إلى أن تحديد الأهداف الصغيرة يعتبر مقياساً للتقدم الذى يحرزه الأفراد ، الأمر الذى يسهل الرقابة عليهم ويعمق دوافعهم ، فلا شك أن الفرد حين يحقق هدفاً جزئياً أو قصير المدى يحس بمتعه التحصيل وبأنه يتقدم نحو هدف أكبر ، فتقوى ثقته فى نفسه وقدراته ويزيد حماسه واقباله على العمل .

ويعتبر تحديد الأهداف عملية مستمرة . فحيث أن المنظمة نظام مفتوح كما قدمنا ، فإن من ضمن أعباء المنظمة ومسئولياتها أن تتكيف مع البيئة وتكيفها ، وعلى هذا فقد

(11) Szilagy, 1, Jr. and Wallace, Jr. op.cit., Ch. 17.

(12) W. Newman, C. Summer, and K. Warren, The Process of Management (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1978.

تستجد أهداف جديدة وتختفي غيرها ، وتحل أهداف محل أخرى ، أو تصبح أهداف معينة ذات أولوية متقدمة ، أو أهمية أكبر مما كانت عليه . فقد يكون هدف منظمة صغيرة حديثة التكوين أن تثبت وجودها وتصل إلى نقطة التعادل . ثم يصبح هدفها ان تحقق قدراً معيناً من الربح ، ثم مزيداً منه ، ثم التوسع ، ثم انشاء جهاز تدريبي لتنمية عامليها ، وغزو أسواق أجنبية ، والمساهمة فى مشروعات المنطقة التى تعيش فيها وهكذا تتطور أهدافها أو تتنوع ، طبقاً للنجاح الذى تصادفه والرسالة التى تريد أداءها

على أن تغيير الأهداف وتعديلها لا يعنى القلق أو عدم الاستقرار - ولا يجب أن يؤدى لذلك ، إنما يعنى أن المنظمة لا تسير فى اطار راكد أو توازن جامد ، وإنما تحقق توازناً متحركاً وأساسه التكيف مع الظروف المحيطة ، ومواجهة التغيرات المساعدة والمعوقة - التى تأتى من البيئة الداخلية والخارجية (١٣) فهى تطور نفسها حسب امكاناتها وظروفها ، وحسب الفرص المفتوحة أمامها والضغوط التى تتعرض لها - كالمنافسة ، أو قوانين الحكومة ، أو تشريعات العمل ، أو مطالب نقابات العمال ، أو تطور العلوم والتكنولوجيا ، أو تقلب أذواق المستهلكين وتغير توقعاتهم . ذلك هو قدر الإدارة والتحدى الذى تصادفه فى القيام بأعمالها والمقياس الحقيقى لنجاحها وقدرتها على الاستمرار والازدهار .

الخصائص الفعالة للأهداف

وهذه الخصائص أو الشروط هى كما يلى :

١ - أن تكون الأهداف محددة واضحة ، موضوعة فى صورة رقمية - كماً وكيفاً وزمناً

٢ - أن تكون الأهداف مكتوبة ، حتى تصبح مرجعاً يحتكم إليه كل من الرئيس والمرؤوس ودليلاً يسترشد به المرؤوس فى التنفيذ .

٣ - أن يوضح كل مدير أو رئيس لكل فرد يعمل تحت رئاسته ، الهدف المحدد أو الأهداف المطلوب منه تحقيقها ، وأن يظهر له الرابطة بين هذه الأهداف والأهداف الأخرى الأكبر منه .

(13) J. Gordon, A. Diagnostic Approach to Organizational behavior (Boston Allyn, and Bacon, 1983), p. 466.

٤ - أن تكون الأهداف محركة لدوافع الأفراد منشطة لهممهم ، حتى يبذلوا المجهودات المناسبة لبلوغها .

٥ - وبالتالى يجب أن تحدد الأهداف للوظيفة والفرد سوياً ، وألا يفصل بين هدف الوظيفة وهدف شاغلها - بشرط أن يكون الشخص المناسب بالطبع موجوداً فى الوظيفة المناسبة .

٦ - أن يشعر الفرد بارتباط الأهداف العملية ، بأهدافه الشخصية [(١٤)] وتناسبها مع قدراته ومهاراته ، حتى يعتقد فى امكانية تحقيقها .

٧ - أن تكون الأهداف واقعية قابلة للتحقيق ، متدرجة فى صعوبتها حتى لا يحبط الأفراد أو يشكون فى قدرتهم على بلوغها .

٨ - أن تكون الأهداف دالة على طرق بلوغها ، حتى يمكن للمدير أو جماعة المدير والمرؤوسين تحديد البدائل أو يشكون فى قدرتهم على بلوغها .

٩ - ألا يحدث ازدواج أو تداخل بين هدف أو آخر ، بحيث يتكرر المجهود وتضيع الموارد .

١٠- ألا يحدث تناقض أو تعارض بين الأهداف ، فتتنازع المصالح ، وتذهب المجهودات سدى .

١١- أن تكون الأهداف مرنة ، قابلة للتعديل أو التغيير ، حسب مقتضيات الظروف التكنولوجية أو الاجتماعية أو التنافسية . . . الخ - التى تتطلب ذلك .

١٢- أن تكون موجهة ناحية التطوير ، ولا تقتصر على التوازن غير المتحرك ، إنما تساعد على انطلاق المنظمة إلى آفاق جديدة .

١٣- أن يشترك الأفراد فى تحديد الأهداف ، حتى يقتنعوا بها . . فتزيد درجة احتمال تحقيقها ، إذ يسهم الإنسان فى تنفيذ الشئ الذى اشترك فى تحديده ويلتزم بذلك .

---

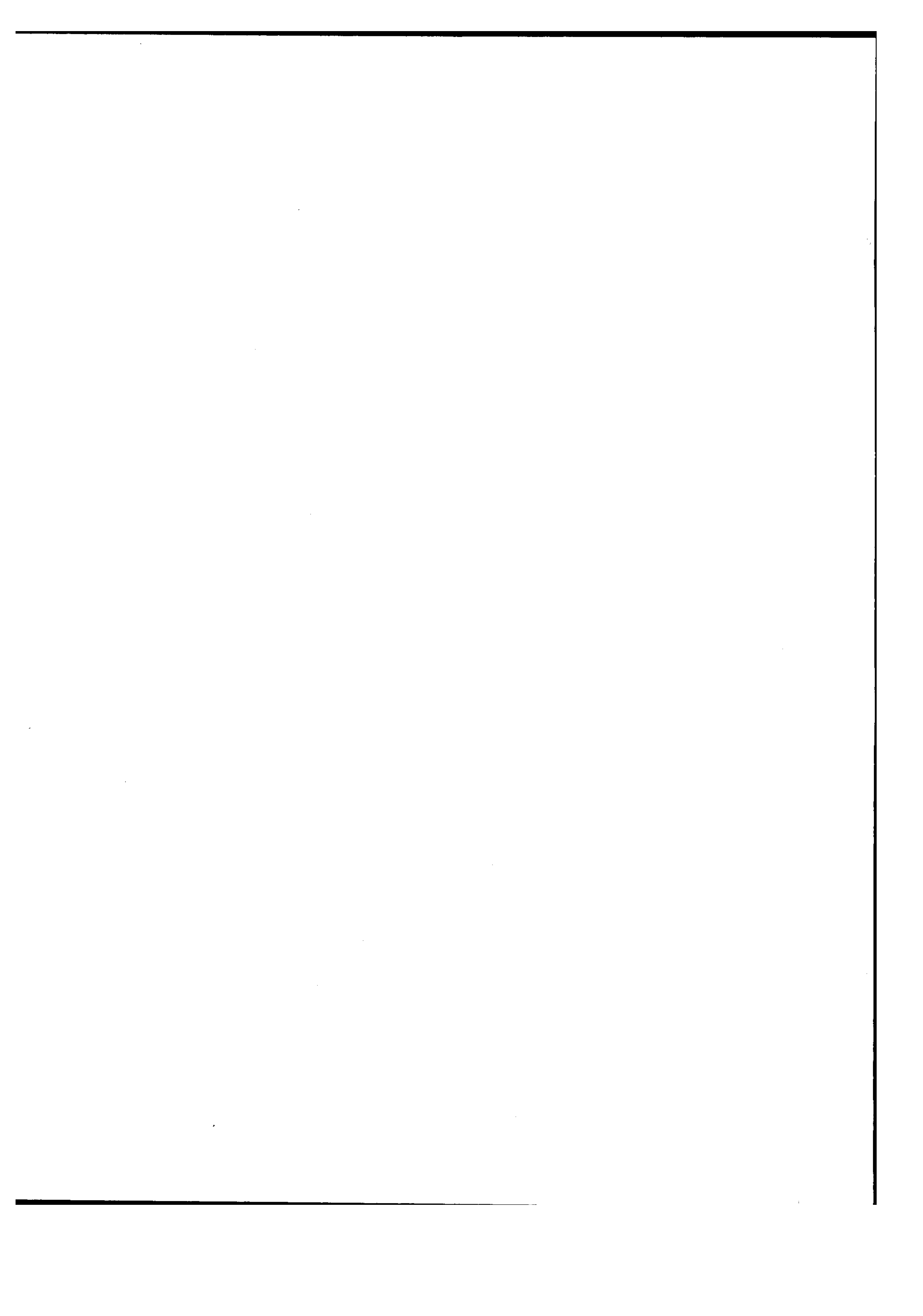
(١٤) انظر : على محمد عبد الوهاب : الإدارة بالأهداف : الإطار النظرى وأسس التطبيق . جامعة عين شمس ، ١٩٨١ ، الفصل الأول .

١٤- أن يحمل المدير أو الرئيس وجهة نظر ايجابية نحو أهداف ادارته ، وأن يكون متحمساً لها حريصاً على بلوغها ، إن حماسه هذا سينتقل إلى مرؤوسيه ، فيزيد شعورهم بالالتزام .

١٥- أن تكون الأهداف متفقة مع أهداف المجتمع الكبير ، متسقة مع قيمه ومبادئه ، مساهمة في تقدمه وزيادة رفاهيته .

خلاصة

تناولنا فى هذا المبحث ديناميكية الأهداف من عدة جوانب . فناقشنا أولاً أهمية الأهداف على المستوى الفردى والتنظيمى . ثم عددنا الأغراض التى تخدمها الأهداف والوظائف التى تؤديها فى المنظمات . وعرضنا للأنواع المختلفة للأهداف التنظيمية والبيئية والعالمية - اقتصادية وانسانية وتكنولوجية واجتماعية . ثم عالجنا محددات الأهداف وقسمناها إلى مؤثرات تتعلق بالأفراد - من حيث الشخصية والمستوى التأهيلى والدوافع والاتجاهات . ومؤثرات تنظيمية هى درجة المشاركة والمهارات الإشرافية ونظم الحوافز والموارد المتاحة وتوزيع القوى والانجازات السابقة . ومؤثرات بيئية وكذلك عالمية . ثم ناقشنا تكامل الأهداف من حيث تنوع هذه الأهداف وارتباطها مع بعضها وتأثير مصالح الفئات والطوائف المختلفة ببعضها . وسلسلة الأهداف والوسائل ، بحيث تؤدى الأهداف الصغيرة إلى تحقيق الأهداف الكبيرة . وأخيراً عرضنا لأهم خصائص الأهداف الفعالة - وهى الوضوح والدقة والكتابة والتحفيز والارتباط بأهداف العاملين والمرونة وعدم الازدواج أو التناقض والتوجه نحو التطوير والنظرة الايجابية واشتراك الأفراد المعنيين فى تحديدها ، ومساهمتها فى الأهداف الكلية للمجتمع الكبيرة .



المبحث العاشر

الحوافز

أهداف المبحث

تأكد بعد قراءتك لهذا المبحث أنك :

* فهمت طبيعة الحوافز وعلاقتها بالدوافع .
* اطلعت على مزيج الحوافز ومعايير تصنيفها .
* تعرفت على أهم المشكلات التى تواجهها الإدارة فى تحفيز عامليها .
* استوعبت الإطار العام لخطة الحوافز : مبادئها وخطواتها .

وأخيراً * تفهمت الحوافز التى تدفعك للعمل ، والعوامل المؤثرة فيها - من داخلك ومن البيئة من حولك .

عناصر الموضوع

- مقدمــة
- طبيعة الحوافز
- مزيج الحوافـز
- المزايا والخدمات
- مشكلات التحفيـز
- نحو خطة متكاملة للحوافز
- خلاصـــة

نقاط للتفكير

١ - لاحظ عادل مدير شركة الملابس الوجيهة أن الروح المعنوية للعاملين منخفضة بصفة عامة ، وأن معدلات الشكاوى والغياب ودوران العمل بدأت فى الارتفاع . وخشى المدير أن يؤثر ذلك على الانتاجية والعلاقات الإنسانية بالشركة . فشكل فريق عمل من مدير الأفراد ، ومدير الانتاج ، ومدير التخطيط والمتابعة . وتوصل الفريق من الدراسة التمهيدية التى أجراها إلى أن نظام الحوافز الحالى لم يعد ملائماً لاشباع حاجات العاملين . وأن هناك حاجة لنظام جديد تكون أهدافه تنشيط دوافع الأفراد ، وزيادة فرص اشباع الحاجات المتنوعة - المادية والمعنوية ، وتوجيه اهتمام الأفراد نحو زيادة الانتاجية .

وقد قرر مدير الشركة أن يستمر الفريق فى عمله ويصمم نظاماً جديداً للحوافز يحقق الأهداف المذكورة . ما هى الخطوات التى يجب أن يسير عليها الفريق لوضع خطة متكاملة للحوافز ؟ وما هى المعلومات التى يجب عليه جمعها حتى يبنى خطته على أساس سليم ؟ ثم ما هى الاحتياطات الواجب اتخاذها حتى تنجح الخطة الموضوعة ؟

٢ - ضع تعريفاً للدافع ، وآخر للحافز ، وبين العلاقة بين الاثنين .

٣ - ضع قائمة بالحوافز التى تود الحصول عليها فى عملك - رتبها حسب أهميتها لك .

٤ - ما هى الحوافز التى تعتقد أن أغلب زملائك يودون الحصول عليها . على أى أساس بنيت رأيك ؟

٥ - ضربت سامية قطتها الصغيرة باحدى لعبها ، فانكسرت اللعبة وتألمت القطة ، وفزع ايهاب الطفل الصغير . فجاءت الأم وضربت سامية ، فبكت هذه وامتنعت عن أداء واجبها المدرسى الذى طلبته منها معلمتها اليوم .. فضربتها أمها مرة أخرى ، فزاد بكاؤها ، ولم تجلس إلى المائدة لتتناول طعامها ، فهددتها أمها بمزيد من الضرب ... هل كان بامكان الأم أن تتبع أسلوباً آخر مع ابنتها ؟ وإذا

كانت هنــاك ضرورة للعقاب ، فــما هى الجنح طريقة لتطبيقه ؟ وما هى مزاياه . . ومضاره ؟

٦ - هل تختلـف الحوافز التى يجب منحـها لعمال المنـاجم ، عـن تلـك التـى يجـب تقـديمهـا للـمهـندسين ، ولأسـاتذة الجامـعات وأمـناء المخازن ، وعمال جمع القمامة ، والمحاسبين ، والعاملين بأبراج المراقبة بالمطارات ؟ لماذا ؟ وما هى أهم الحوافـز التى يجب تقديمهـا لكل من الفئات المذكورة ؟

مقدمــــة *

قد يدهش مدير من أنه يـقدم للعاملين فى ادارته حوافز كثيرة ولـكنهم لا يعملون . وقد يعـجب المدير عنـدما يطالب هؤلاء الـعاملون بزيـادة الحوافز . وربما يظـن أنهم لا يريدون العمل وأنهم يتحلون الأعذار لضعف انتـاجيتهم . ثم قد يتخطى مرحلة الدهشة والتعجـب والظن ، إلى مرحلة الـتساؤل عن الحوافز التى تـعتبر ملائمة لـلأفراد الذين يعملون تحت اشرافه . وقد يحدد سؤاله أكثـر من ذلك فيقول : ما هى الحوافز التى يود العاملون فى ادارتـه الحصول عليها . وهو هنا يـخطو نحو الموضوعية ويسـير فى الطريق الصحيحة للتعرف على أفضل الحوافز التى تجـعل العاملين يحققون الأهداف التى يكلفون بها . غير أنــه لكى يجيب عن هذا السؤال اجـابة واقعية ، فلابد أن يسبــقه بسؤال آخر وهو : ما الذى يدفع العاملين فى ادارته للعمل ؟ وما هى الحاجات التى تحرك سلوكهم ؟ وما هى الحاجات المحددة التى يمـكن اشباعها لهم فى العمل ؟ هنالـك يستطيع أن يسأل السؤال التالى عن أنواع الحـوافز التى يمكن أن يقدمها لهم . وقد تنـاولنا دوافع العاملين فى المبحث السادس . والآن نعرض فى هذا المبحث للحوافز التى يستطيع المدير أن ينتقى منها ما يلائم حاجات عامليه وفى نفس الوقت يتناسب مع الامكانات المتاحة ، مما يحقق أهداف العمل وأهداف العاملين على السواء .

طبيعــة الحوافـز

عندما تنـاولنا دوافع الإنسان قلنا إن هنـاك حاجة أو رغبة ناقصة أو غيـر مشبعة ، يتسبب عدم اشـباعها فى حدوث توتر أو قلق عـند صاحبها . فيوجه سلـوكه إلى المسار الذى يعتـقد أنـه يشبـع هذه الحاجـة . ويظـل السلوك فى هذه الـوجهـة حتى يـتم سد الحاجـة . فيزول القلق أو يخف تبعاً لـدرجات الاشباع التى يصادفها الإنسان . وإذا لم تشبع ظل القلق على ما هو عليه ، وقد يتطور إلى احباط .

(*) هذا المبحـث مـأخـوذ - بتصرف - من بحث المؤلـف : « الحوافز - نظـرة متكاملـة » ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٠ - ١٦١ .

ونكمل الصورة الآن فنقول إن الحافز هو عبارة عـن الوسيلة التى تقدم للفرد الإشباع الذى يتوقعـه لحاجتـه . فيمكن إذن أن نـتصور شيئين متداخلـين . الأول هـو الدافع أو الحاجـة أو وسيلة الإشبـاع . ويوجد الأول فى عقـل الفرد أو قـلبه ، أى أنه عـنصر داخلى . أما الحـافز فهو عنصـر خارجى ، يوجد فى عـقل الإدارة وخططها . فـالعامل الذى توجد عنده التزامـات مالية متنوعة ، عنده دافع مادى . وتعتبر الأجـور التشجيعية وغيرها من ألوان المكافآت المادية هى الحافز الـذى يقابل الحاجة المادية لهذا العامل . فإذا أنتج قطعًا اضافية ، أو ارتقى بجودة الانتاج ، أو اقتصد فى التكاليف أو الجهد أو الوقت المستنفذ فى الانتاج ، فإنه يحصل علـى العائد المادى الذى يطلبه . فإذا تم له ذلك فربما يبذل مزيداً من الجهد . أى أن الدافع يتجدد لـديه مرة أخرى ، حتى يحصل على نفس الحافز . وفـى هذا ما يعزز حقـيقة سلوكيـة هامة هى أن الفـرديميل إلى تكرار الـسلوك المجزى .أى السلوك الذى يوصله إلى الغاية التى يريدها . ومن جهة أخرى فهو يتوقف - على الأقل مؤقتاً - عن السلوك المحبط ، الذى لم يوصـله إلى النتيجة التى يتوقعها . فمثلاً إذا أتم العامل حصته الانتاجية بالمواصفات المطلوبة والكمية والزمن الملائمين ، ولم يعطه رئيسه المكافأة التى يتوقعهـا ، فإن العامل يصاب باحباط . وقد يؤدى به ذلك إلى الاهمال أو عدم المبالاة أو حتى أحياناً إلى تعمد عدم الانتاج حسب المستويات المطلوبة .

فالحافـز إذن يخاطب دافعـاً معيناً ، أى أنـه يوجد لاشبـاع حاجة محددة . فـمثلاً الإشراك فى اتخاذالقرارات يوجه فى المحل الأول لسد حاجة اثبات الذات . كما قد يعمل الحافز الواحد على اشبـاع عدة حاجات فى نفس الوقت . فالأجور التشجـيعية والمكافآت مثلاً يمكن أن تسد حاجة العامل المادية والجسميـة ، وكذلك الاجتماعية والنفسية - عندما يشترى لأولاده ما يريدون فيـرى سعادتهم بما اشترى لهم وحبهم له واعـجابهم به نظير ذلك . وقد تـتطلب حاجـة واحدة - من جهة أخرى - عـدة حوافز . فالحاجـة لاثبات الذات ، تسدهـا الوظيفة الملائـمة ، والمشاركة فى اتـخاذ القرارات ، وتوفيـر الامكانات اللازمة للعمل . وقد يكون الحافز نفسه سبباً فى تكوين الدافع لدى الفرد . فحين ترصد الإدارة مكافأة ماليـة لمن يتم برنامجاً تدريبيـاً لتطوير مهاراته فى مجـال معين ، أو تمنحه ترقية ، فإن ذلك ينشئ لدى الفرد الحاجة للنمو والتطوير .

وتختلف أهمية الحوافز باختلاف شخصيات الأفراد . وهذا هو ما يجعل المدير يتساءل كما ذكرنا آنفاً ، لماذا لم يؤد مرءوسوه أدوارهم كما يجب ، رغم منحهم حوافز كثيرة . وهذا أيضاً ما يجعل مهمة الإدارة صعبة فى وضع حوافز ترضى جميع العاملين . فالبعض يعطى أهمية بالغة للأجر المتزايد . والآخرون يهمهم تقدير الرؤساء والاعتراف بانجازاتهم . وفريق ثالث يتوقع الاشتراك فى اتخاذ القرارات .

ثم إن الحوافز تختلف أيضاً فى معناها باختلاف ادراكنا للأشياء من حولنا . وبالتالى ما قد تراه الإدارة حوافز مجزية ، قد لا يراه العاملون بالضرورة كذلك . ومن هنا كانت الفجوة بين الادارة والعاملين فى عملية التحفيز . فالأفراد لا يحفزون بالوسائل والأساليب التى تعتقد الإدارة أنها تحفزهم . ولكن بتلك الوسائل والأساليب التى يراها هم - من منظورهم الخاص - مصدر اشباع لحاجاتهم [١] ، وكذلك التى يعتبرونها مقابلاً مجزياً للمجهودات التى يبذلونها [٢] . وتتأثر الحوافز كذلك بادراك الفرد أو تصوره للسلوك الذى يسهل له الحصول على الحافز [٣] . فقد يكون الحافز مغرياً للعامل . ولكن الطريق إليه صعبة أو طويلة (مزيد من الجهد أو المشقة مثلاً) أو تتنافى مع قيم العامل ومبادئه (التقرب إلى المدير مثلاً) .

كذلك فإن الفرد يتأثر فى ادراكه وقبوله للحوافز المقدمة إليه ، ومن ثم المجهود الذى يبذله فى سبيل الحصول على هذه الحوافز ، بآراء الآخرين وادراكهم ونوازعهم . فربما اقتنع فرد بأجر معين ورآه حافزاً حسناً . ولكن جماعة العاملين معه يرون أن هذا الأجر قليل . أو أنه لا يتناسب مع المجهود المبذول فى أداء العمل . وأنه لا يجب أن يرهق نفسه لقاء هذا الأجر « الضئيل » . وأنه يجب أن يطالب بأجر أكبر . . الأمر الذى يجعل الحافز يبدو ضئيلاً فعلاً فى عين الرجل - بعد أن كان مقتنعاً به . وقد يحدث العكس كذلك . فقد لا يقتنع العامل بحافز معين - كأجر القطعة - مثلاً أو نوع العمل

(١) على عبد الوهاب ، الحوافز فى المملكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١ .

(2) H. Smith, A. Carroll, A. Kefalas, and H. Watson, Management (New York : Mc Millan, 1980), p. 280.

(3) B. Scanlon, and J.B. Key, Management and Organizational Behavior (New York : Wiley, 1970), p. 236.

الذى يكلف به . ولكن زمـلاءه يلفتون انتباهه إلى أن هذا الأجر يعتـبر مناسباً إذا قيس بأجور أخـرى فى شركات أخرى . أو إلـى أن نوع العمـل الذى يؤديه العـامل مرض وسهل نسـبياً . أو أنه حتى لـو كان الأجر أو نوع العمـل غير ملائم ، فقـد يوجهون انتباهه إلى أن معاملة المشرف طيبة ، أو فرص الترقية مفتوحة . وبذلك تجده يتعايش مع الأجر القليل أو العمل الذى لم يعتبره مناسبا أول الأمر .

وبالإضافـة إلى ذلك فإن الحـوافز التى يتقـاضاها الأفراد تخضـع للمقارنـة من جانبهم ، مع تلـك التى يحصل عليها نظراؤهم فى شـركات أو أجهزة أخرى . والمثل على ذلك ما يقوله موظف فى شركة من شركات القطاع العام ، عن الحوافز التى يأخذها زميله فى احـدى الشركات الخاصة أو الأجنبيـة . أو المقارنة التى يعقدهـا عامل فى أحد المصانع بين ما تمنحه الإدارة من حوافز ، وما يحصـل عليه زميل له فى مصنع آخر مشابه فى مدينة أخرى. وأحياناً تمتد المقارنة لتشمل المؤسسات والشركات الخارجية - فى البلاد العربية والأجنبية .

وهكذا تتداخل مجموعـة من العوامل الفردية والجماعية والبيئيـة لتجعل من الحوافز شيئاً مـعقداً - شأنها فـى ذلك شأن الدوافع . وما دامـت الحوافز توضع لتـقابل دوافع محددة . وحيث أن الأخيرة شئ بالغ التعقيد تؤثر فـيه مجموعة من العناصر المتفاعلة ، تصبح الحوافز ذات طبيعة مشابهة كذلك . الأمر الذى يتطلب تخطيطاً واعياً وعناية كبيرة من جانب الإدارة فـى دراسة دوافع عامليـها . . وتحليل العـناصر المؤثرة فيـها . . حتى تتمـكن من وضع الحوافز المـلائمة التى تـقابل هذه الدوافـع . فتحقق الاشبـاع المرغوب لأصحابها - فى حدود الامكانات المتاحة - وتحقق أهداف العمل كذلك .

مزيـج الحوافـز

وقد أجريت بحوث ودراسات ميدانية متنوعة ، قصد بها الباحثون التعرف على تلك العوامل التى يريد العاملون توفرها فى وظائفهم . وذلك حتى يمكن للادارة أن تضع من الحوافز ما يلائم هذه العوامل ويضمن توفيرها بالشكل المطلوب . وتتلخص هذه العوامل

فى معظم البحوث التى أجريت فيما يلى - على اختلاف فى ترتيبها بين الأفراد المختلفين (٤) : الأجر ، والأمان ، والزمالة ، والتوجيه الملائم ، والتقدير ، والعمل المناسب ، وفرص الترقية ، وأهمية المنظمة للمجتمع ، والاشراف ، والمزايا والخدمات ، وساعات العمل ، وظروف العمل ، واستقرار الوظيفة ، وفرص تطبيق الأفكار ، والتدريب الملائم ، وسهولة العمل .

وقد وجد المؤلف فى دراسة سابقة لعينة من الموظفين والعمال فى مصر أن هناك مزيجاً من العوامل التى يرغب فيها هؤلاء - على اختلاف فى ترتيب أهميتها . وهى التقدير ، واحترام الآخرين ، واثبات الذات ، والأجر ، وفرص التقدم (٥) . كما وجد المؤلف فى دراسة حديثة على عينة من الموظفين السعوديين أن اهتمامهم ينصب على عدد من العوامل الوظيفية مثل طبيعة العمل ، والراتب ، والترقية ، والزملاء (٦) .

وتستطيع الإدارة أن تقدم لعامليها عدداً كبيراً ومتنوعاً من الحوافز . وربما يندر اليوم أن تقدم الإدارة حافزاً واحداً لأفرادها ، وإنما تهيؤ لهم فرص الاستفادة من مجموعة من هذه الحوافز . المهم أن تكون هذه المجموعة المزيج المناسب الذى يعزز بعضه البعض الآخر ، ويعمل سوياً على دفع الأفراد لمزيد من الجهد وزيادة الانتاجية . وقد أجرى المؤلف تصنيفاً للحوافز يعتمد على ستة معايير (شكل ١٠/١) هى نوع الحافز ، وطبيعة الجزاء ، والمستفيدون من الحوافز ، والامكانات المتوفرة ، وهدف الحافز ، ودعامة التطبيق (٧) .

---

(٤) انظر مثلاً : Flippo, op.cit., p. 341.
N. Maier, Industrial Psychology, 3rd ed. (New Delhi : Oxford and IBH, 1970), Ch. 14.

(٥) على عبد الوهاب ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، الفصل الرابع .
(٦) على عبد الوهاب ، الحوافز فى المملكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره ، الفصل الثالث .
(٧) المرجع السابق ، ص ٣٧ .

١ نوع الحافز	٢ طبيعة الجزاء	٣ المستفيدون	٤ الإمكانات	٥ هدف الحافز	٦ تطبيق الحافز
ماديــة	إيجابى	أفراد	أساسية	الأداء الجيد	النظام
معنويــة	سلبى	جماعات	بديلــة	الأداء الممتاز	الأسلوب القيادى

شكل (١/١٠) تصنيف الحوافز

١ - نوع الحوافز

(أ) الحوافز المادية :

وتشمل الأجر وملحقاته وكل ما يضيف للفرد دخلاً اضافياً . وربما كانت الميزة الرئيسية للحافز المادى هى السرعة والفورية ورؤية الفرد للنتيجة المباشرة لمجهوده . حيث يزيد بزيادة انتاجه . أضف إلى ذلك تحسين الأداء بشكل دورى أو منتظم [٨] . بعكس الترقية أو العلاوة الدورية التى تفقد أثرها سريعاً . ثم أن الحوافز المادية أيضاً - كما أشرنا آنفاً - تحمل عدة معان نفسية واجتماعية ، نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية يحصل بها على السلع التى يحتاجها هو وأفراد أسرته .

(ب) الحوافز المعنوية :

وينضوى تحتها عدد كبير من العوامل الدافعة والصحية . مثل الوظيفة الملائمة والاثراء الوظيفى - كما شرحنا فى المبحثين الثانى والثالث - والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وعضوية مجالس الادارة ، واللجان وفرق العمل ومجموعات حل المشكلات ، والترقية ، والتوجيه ، والتدريب ، والزملاء والتنظيم غير الرسمى ، وظروف العمل الملائمة . ونظم الاتصالات والشكاوى والمقترحات ، وسياسة الباب المفتوح ، والتقويم الجيد للأداء .

٢ - طبيعة الجزاء

(أ) الحوافز الايجابية :

وهى ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بأداء العمل المطلوب . ويقدم له عطاء محسوساً أو غير ملموس . وتقوم الحوافز الايجابية على فكرة الترغيب والأمل والتفاؤل وتشجيع الفرد على انتهاز الفرص المفتوحة أمامه للحصول على الحوافز المقررة .

---

(8) W. Werther, and K. Davis, Personnel Management and Human Resources (New York : Mc Graw – Hill, 1982), p. 292.

(ب) الحوافز السلبية :

وتعنى حرماناً من مزايا أو منعاً لمنفعة محسوسة أو غير ملموسة ، حاضرة أو مستقبلة . وتقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وتبصير الفرد بعواقب الاهمال أو التقصير أو ضعف الانتاجية . كما تعمل على أن يكتشف الفرد بنفسه الطريق الصحيحة للسلوك ، عندما يحاول تجنب العقاب .

٣ - المستفيدون

(أ) الحوافز الفردية :

وهى ما يحصل عليه الفرد وحده ، نتيجة انجاز عمل معين . ويشعر الفرد بحصوله على هذه الحوافز بالانجاز وقيمة العمل ، والتقدير الشخصى ، وربط النتائج المحققة بالمجهودات التى يبذلها فى تحقيقها .

(ب) الحوافز الجماعية :

وتحصل عليها مجموعة من الأفراد ، تقسم بينهم بنسب محددة . عندما ينجزون بالتعاون مع بعضهم عملاً معيناً . وتصلح هذه الحوافز فى حال الأعمال التى تتطلب مجهودات مشتركة من جانب عدد من الأفراد متنوعى المهارات والقدرات . وتحقق ميزة التعاون والترابط وتكامل الجهود .

٤ - الامكانات

(أ) الحوافز الاساسية :

وهى تلك الحوافز المخصصة لاشباع حاجات معينة أو عند انجاز أعمال محددة . وتقدم هذه الحوافز لمستحقيها - فرادى أو جماعات - طالما سمحت الامكانات المتاحة بذلك .

(ب) الحوافـز البديلـة :

وتعنى تلك الحوافز التى تقدمها الإدارة للأفراد ، بدلاً من الحوافز الأساسية ، عندما تنفذ الأخـيرة ، أو تقصر الامكـانات المادية للمنـظمة عن تغطيـتها ، أو عندما يـستحق الحوافز عدد كبير من العاملين .

٥ - هـدف الحوافـز

(أ) الأداء الجيـد :

تعطى الحوافز هنـا مقابل الأداء العادى أو الجيد - وهو الأداء المتوقع مـن الفرد تبعاً للوصف الوظيـفى للعمل الذى يؤديه . وهذا ما كـانت تشترطه النظريات التـقليدية فى الإدارة ، أو تكتفى به من جانب العاملين .

(ب) الأداء الممتـاز :

تقدم الحوافز هنا نـظير الأداء الممتاز ، والذى يتضمن قدراً من الابـتكار والتجديد . وهذا هو ما تسعى إليه وتشجعه الاتجاهات الحديثة فى الادارة .

٦ - دعامـة التطبيـق

(أ) النظـام واللوائـح :

يشترط للحوافـز التى تعطى لقاء الأداء الجيد أو العادى ، مجرد تـطبيق اللائحة أو النظام . مثل الترقية بالأقدمية والعلاوات الدورية .

(ب) الأسلوب القيـادى :

أما الحوافـز التى تقـدم مقابل الأداء المـتاز - وما فيه مـن ابتكار وابـداع - فذلك يتطـلب مهارة قياديـة وأسلوباً راقياً لـلإدارة ، يشحذ همـم الأفراد ويستخرج أحـسن ما عندهم ويقوم مجهوداتهم التقويم الصحيح .

المـزايا والخـدمات

وإلى جانب الحوافـز التى تقدمها الإدارة للأفـراد ، فإنها توفر لهم أيـضاً عدداً من المزايا والخدمـات . وربما اختلفت الأولـى عن الأخيرة [9] . حيث تهـدف الحوافز إلى تشجيع زيادة الانتاجية وتحـسين الأداء . بينما ينحصر دور المزايا والخـدمات فى جذب الأفراد للعمل بـالمنظمة والابقاء على الموجوديـن فيها وتعميق شعورهـم بالانتماء . وفى حين تعمل الحوافز على تشجيع المنافـسة بين الأفراد ، تحاول المزايا والخدمات توفير المناخ الملائم الـذى يشعرهم بالأمـان ويمكنهم من بـذل المجهود العادى أو أدنى حـد ممكن . وأخيراً فإنه فى الوقت الذى تعطى فيه الحوافـز - نظرياً على الأقل أو يفترض فيها ذلك - للأفراد المتمـيزين ، فإن المزايا والخدمات تقـدم لجميع العاملين - عـلى اختلاف أنواع ودرجات هذه الخدمات .

وتوجد أنواع كثيرة من الخدمات يمكن بيانها فى القائمة التالية :

١- **المزايا المـادية :** وتشمـل الأجازات والعطلات المدفـوعة ، والوقت المدفـوع غير المنتج (فترات الراحـة ، فترات الـتدريب ، الأنشـطة الريـاضيـة) ، والـتأمين الجماعى ، والقروض ، وصندوق الزمالة ، والمشاركة فى الأرباح .

٢- **الخدمات الصـحية :** مثل الـكشف الدورى والفحـوص والتحاليل ، والـتأمين الصحى ، والعلاج العادى والعمليات الجراحية والأدوية والمستلزمات الطبية .

٣- **الخدمات الـتسهيـلية :** وتشـمل الاسـكان والمواصـلات ، والمتـاجر الخـاصة والتعاونية والمقصف ، ودور الحضانة .

٤- **الخدمات التعليمية والثقافية :** مثل اتمام الدراسات والحصول على شهادات فى المراحل التعليمية المختلفة ، والدورات التأهيلية والتدريبية ، والندوات الثقافية .

٥- **الخدمات الاجـتماعية والريـاضية :** وتتضمـن عضوية النوادى الاجـتماعية والريـاضية والحفـلات الترفيـهية ، والعـلاج النفـسى ، والاستشـارات القانونـية والاجتماعية .

---

(٩) على عبد الوهاب ، الموسوعة الاسلامية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢١ .

مشكلات التحفيز

ونتتقل الآن إلى مناقشة أهم مشكلات الحوافز حيث تثبت المشاهدات والخبرة أن الإدارة تواجه عدداً من الصعوبات - بعضها فنى ومادى ومعظمها انسانى - عند وضع نظم الحوافز فى الأجهزة والمؤسسات الحكومية فى مصر . وفيما يلى خلاصة للمشكلات التى قدمها للمؤلف مجموعة من المديرين الذين يعملون فى بعض الأجهزة الحكومية ، عند سؤالهم عن أهم المشكلات التى توجد بأجهزتهم فيما يتعلق بنظم الحوافز - أنواعها وفلسفتها وطرق تطبيقها ونتائج التطبيق . وربما ينطبق كثير من هذه المشكلات أيضاً على بعض الأقطار العربية الأخرى .

١ - عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز . وذلك بالنسبة للأفراد المستفيدين من الحوافز ، وكذلك أعضاء الإدارة ، من المديرين ورؤساء الأقسام المسئولين عن تنفيذها .

٢ - تطبيق نظم واحدة أو نمطية فى عدد كبير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية ، بغض النظر عن الخصائص والظروف التى يتميز بها كل جهاز - من حيث طبيعة نشاطه ، وهيكله التنظيمى ، وتركيب القوى العاملة فيه ، والامكانات المتوفرة لديه .

٣ - غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم ، والعوامل التنظيمية والفنية والمادية ، والظروف البيئية المحيطة - الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . وذلك على مستوى الجهاز الواحد أو المجموعات المتشابهة من الأجهزة .

٤ - عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء تمنح الحوافز بناء عليها . ونتيجة لذلك ترى أعداداًكبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة . بالرغم من وجود فروق - على درجات متعددة - فى مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم . الأمر الذى يترتب عليه احباط المجدين واستمرار المقصرين فى تقصيرهم .

٥ - عدم دقة تقويم أداء الأفراد ، ووجود أخطاء كثيرة سواء فى التقارير الدورية ، من حيث نقص دقة البنود التى تحتويها أو ميلها للعمومية أو عدم تمثيلها للواقع العملى

للوظيفة التى يؤديها الفرد . أو عدم شمولها أو طول هذه البنود وازدواجها . أو من جهة أخرى سوء فهم المـدير أو الرئيس لهذه التقارير . أو عدم قـدرته على الحكم الموضوعى أو تـدخل العوامل الشـخصية فى التقـويم . الأمر الذى قديترتـب عليه ذهاب الحوافز لغير مستحقيها وحرمان المستحقين منها .

٦ - غموض بعض المواد القانـونية التى تتعلق بالحوافز ، أو ميلها لـلتعميم . وأهم من ذلك اختلاف تفسير الجهات المعنية لها . والمثال على ذلك لفظة « ترشيد الانتاج » فى المادة ٥٠ مـن القانون المـصرى رقم ٤٧ لسـنـة ١٩٧٨ لنظام الـعاملين المـدنيين بالدولة . وفقرة « الحوافز المادية والأدبية على اختلاف أنواعها » ، فى المادة رقم ٤٨ من القانون لنفس السنة . وكذلك كلـمات « الجهد غير العادى والخدمات الممتازة » فى قانون الخدمة المـدنية السعودى [١٠] وقد رأت بعض المصالح المـصرية بناء على المادة ٤٨ من القانـون ٤٨ ، صرف زيادة تضاف بنسبـة معينة من المرتب الأسـاسى ، يتساوى فيها جميع العاملين . وأصبحت هذه الزيادة بمرور الوقت جزءاً ثابتاً من المرتب .

٧ - سوء استخـدام الحوافز من جانب بعـض المديرين . فقد يـستعملها البـعض سوطاً يخوفون به مرءوسيهم . كماأن بعضهم يحاول اخفاء معايير الحوافز عن مرءوسيهم - كما كـانت الحال فى النـظريات التقلـيدية - ظناً مـنهم أن ذلك سيـدفع الأفراد للعمل الجاد ، وبذل مجهود أكبر [١١] لأن عدم علمهم بالمعايير يجعلهم يظنون أن رؤساءهم يضعـون مستويات عالية للأداء . وهـذه طبعاً نظرة خاطئة لأنـها تصيب العـاملين بالحـيرة والتوتـر ، ثم سوء الظـن والعدائـية ، فيلـجئون إلى الاهـمال ويتعمدون عدم تحقيق النتائج المطلوبة .

٨ - ارتفاع تكاليف الحوافز ، حيث تتحمل الـدولة مبالغ ضخمة تنفق فى صورة بدلات ومكافآت ومنح ، دون أن يقابل ذلك تحسن مـلموس فى الانتاج أو الخدمات المقدمة للجمهور .

(١٠) الديوان العام للخدمة المدنية ، مجموعة اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية ، المجموعة الأولى ، الرياض ١٣٩٩ هـ .

(١١) يلاحظ ذلك أيضاً دولينج وسيلز فى كتابهما :

W. Dowlirg and L. Sayles, How Managers Motivate, 2nd ed. (Tokyo : Mc Graw – Hill, 1978), p. 199–200.

٩ - عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز - فى كل جهاز على حدة - وغياب التقويم الموضوعى للنتائج الملموسة وغير الملموسة التى تحققها الحوافز. فربما كانت هناك زيادة فى الانتاجية ، ولكنها لا ترجع إلى الحوافز ، فقد تكون نتيجة ادخال نظم تكنولوجية حديثة مثلاً ، أو نتيجة للتدريب الناجح للعاملين .

١٠- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز ، وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذى تتركه على الأفراد ، والعائد المحقق منها ، والثغرات التى توجد فيها ، والنواحى التى تتطلب تعديلاً وعلاجاً . وغياب الاحصاءات الدالة على ذلك .

١١- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء فى الحوافز ، وتحول كثير منها إلى حق مكتسب ، أو إلى جزء من المرتب أو اضافة مضمونة عليه . ومن ثم انتفاء الصفة التحفيزية (١٢) وهى دفع الأفراد لمزيد من العمل والجهد لنيل الحوافز المقررة . والمثال على ذلك « مكافآت خارج الدوام » فى بعض المصالح الحكومية بالمملكة العربية السعودية . وكذلك تحول كثير من الحوافز إلى صورة تعويضية عن انخفاض الرواتب مثلاً ، أو بسبب ارتفاع تكاليف المعيشة . وبالتالى يصبح الحافز أحد سبل الرعاية الاجتماعية للعاملين ، أو يتقارب مع المزايا والخدمات ، ولا تتوقع الادارة منهم مقابل ذلك مجهوداً كبيراً .

١٢- نقص مهارة المديرين أو الرؤساء فى تطبيق الحوافز ، وتحيز البعض ، وتدخل العوامل الشخصية فى تقرير الحوافز ، وعدم قدرة البعض على تقويم مجهودات مرءوسيهم أو اغفالها ، وتصرف البعض كما لو كان يصرف الحوافز « من جيبه الخاص » فيمن بها على موظفيه ، وعدم تنبه البعض للمشكلات التى تصاحب تطبيق الحوافز واهمال اقتراحات العاملين بهذا الشأن .

وقد توجد هذه المشكلات فى بعض الأجهزة والمصالح الحكومية وشركات القطاع العام بدرجات متفاوتة ، كما قدلا توجد فى بعضها الآخر . الأمر الذى يتطلب دراسة مستقلة لكل جهاز أو مصلحة أو شركة على حدة . حتى تتبين الإدارة أهم المشكلات التى تواجهها ، ومن ثم تبحث عن أنسب الطرق لعلاجها .

(12) J. Halloran, op.cit., p. 114.

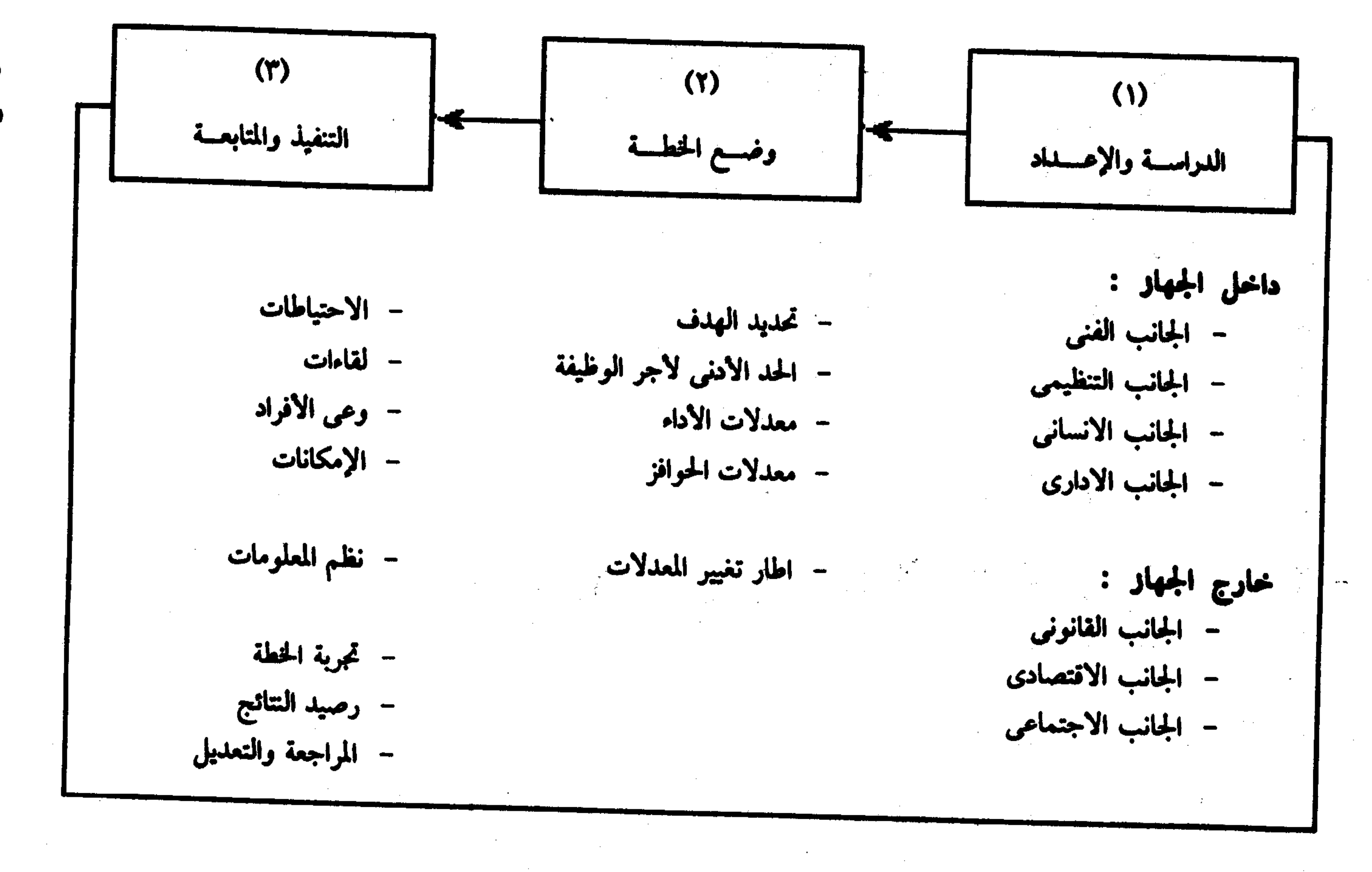
نحـو خطة متكاملة للحوافز

ونعـرض فيما يـلى اطاراً عـاماً لخطـة الحوافز الـتى يمكن تـطبيـقها فى الأجـهزة والمؤسسات ، كل حسب امكانـاتها وظروفها - الفنية والتنظيمية والاجـتماعية . وينقسم هذا الاطار إلـى قسمين ، يخـتص الأول ببعض المبادئ الهامة الـتى يجب مراعـاتها . ويفصل الثـانى مراحل خطة الحوافز وهـى الدراسة والاعداد ، ووضع الخطة ، والتـنفيذ والمتابعة (انظر شكل ٢/١٠) .

أولاً- بعض المبادئ الهامـة

١ - تتكامـل الحوافز مع سياسات الأفراد الأخـرى ، وهى الاختيار والتعيـين والتدريب والقيادة وتقـويم الأداء ، تؤثر فيها وتتأثر بـها . ويتوقف نجاح الحوافز فى مـهمتها على درجة اتساق السياسات الأخرى معها . فمثلاً تزيد فعالية الحوافز بوجود القيادة الإدارية الواعـية . ويعضـد الحوافز أيضاً تـوفر سياسـة منظمة لـلتدريب - الـفنى والانسانى . وتزيد فعـالية الحوافز بوجود التقويم الجيد لـلأداء ، المبنى على أسس ومعايير موضوعية عادلة . وبنفس المنطـق تقل فعالية الحوافز عندما لا يوضع الفرد فى المكـان المناسب لـقدراته ، أو لا يدرب عـلى عملـه تدريباً جـيداً . وتنخـفض فعاليتها أيضاً إذا لم تعززها أساليب حـكيمة للقيادة ، وتصبح عديمة الأثر تماماً إذا لم يكن هناك نظام سليم لتقويم الأداء .

وكذلك فإن هذه السياسات والأساليب مجتمعة تتكامل مع السياسات الأخرى ، التنظـيمية والفنيـة والمالية والتسويـقية . وهكذا يجـب تبنى نظرة الـنظم فى علاج العمليـة الإدارية بأبعادها المختلفة ، والـنظر إلى الجهاز أو المؤسـسة عـلى أنها وحدة متكاملـة أو كيان كلى يتـكـون من أجـزاء متداخلة يـشـد بعضها بعـضاً ويؤثر فى بعض . ومن ثم فإن العـناية بأحد الأجزاء تستلزم عنايـة مماثلة بالأجزاء الأخرى . كما أن حدوث خلـل فى أى منها يستلـزم علاجه النظر إلى ما يـحدثه فى الأجزاء الأخرى وما قد يتطلبه ذلك من علاج أيضاً . فمثلاً قد تكون سياسة الحوافز ملائمة ومبنية على أسس سـليمة من دراسة دوافع العاملين ، ولكن الامكانـات الفنية ممثلة



شكل (٢/١٠) مراحل خطة الحوافز

فى الآلات أو الطرق والأساليب ، تحتاج إلى تطوير ، أو أن القوانين واللوائح لم تعد ملائمة للظروف الحالية .

٢ - بما أن الحوافز وسيلة وأداة لترغيب الأفراد فى العمل ودفعهم على بذل مزيد من الجهد والحفاظ على مستوى عال من الانتاجية ، فإن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على ادارتها وطريقة تنفيذها . أى أن نظام الحوافز مهما كانت جودته ودقته وسلامة معاييره ... الخ ، فهو لا يعمل تلقائياً . وإنما يحتاج إلى عناية كبيرة فى ادارته . وذلك باتباع أسلوب علمى وعملى ، قوامه الدراسة والتحليل والتنفيذ المتوازن العادل . فمثلاً تطبق المعايير على الأفراد بحيدة وموضوعية . فيأخذ المستحقون نصيبهم ، ويحجب نصيب الذين لم يقابلوا المعايير المحددة ، ويوقع العقاب على المهملين ، وذلك فى التوقيت المناسب الذى يكفل الربط الفورى بين الجزاء والعمل .

٣ - إن سياسة الحوافز - كأية سياسة ادارية أخرى - تعمل فى محيط يتميز بالتغيير ، الذى قد يكون معدله سريعاً أو ايقاعه غير منتظم . وذلك بسبب عوامل بيئية كثيرة - تكنولوجية واجتماعية واقتصادية . ومن ثم فإن الحوافز تستلزم المتابعة المستمرة والمراجعة المنتظمة ، حتى تحافظ على صلاحيتها وفعاليتها فى احداث الأثر المطلوب من رضا الأفراد وزيادة انتاجيتهم .

وحيث أن البلاد العربية تمر اليوم بمرحلة تغيير ، وتحاول أن تأخذ بأسباب التقدم الاقتصادى والاجتماعى ، فإن الحوافز يجب أن تتلائم مع التغيرات التى يجرى حدوثها . والمثال على ذلك ارتفاع مستويات المعيشة ، وتغير أنماط الاستهلاك بين أفراد المجتمع ، وزيادة نسب الحاصلين على مؤهلات تعليمية عالية ، واتساع الأجهزة والمؤسسات وكبر أحجامها وتنوع أنشطتها ، وتطور هيكل الوظائف وطرق أدائها ، وتغير كثير من القيم والمفاهيم نحو العمل والترفيه وأوقات الفراغ .

ثانياً - خطة الحوافز

المرحلة الأولى - الدراسة والإعداد

لكى تكون الحوافز مبنية على أساس سليم ، وحتى تتناسب مع المنظمة أو الجهاز الذى سيفيد منها ، يجب أن تجرى دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بالموضوع . وتقوم بمثل هذه الدراسات إما إدارة التخطيط والمتابعة أو قسم البحوث ، أو قسم بحوث الأفراد الذى قد يكون أحد أقسام ادارة الأفراد . وأياً كانت الجهة القائمة بالدراسة فيجب أن تتوفر عندها امكانات البحث والتحليل ، وربما يحسن وجود كمبيوتر فى بعض الأحيان فى المنشآت الكبيرة ، حتى تكون للمعلومات المحصلة دلالتها والفائدة المرجوة منها . وفيما يلى بيان بالجوانب التى يجب دراستها .

(أ) داخل الجهاز

١ - الجانب الفنى :

١/١- طبيعة نشاط الجهاز والتطور الذى حدث فى هذا النشاط والمجالات الجديدة التى يدخلها الجهاز .

١/٢- الطرق والأساليب المستخدمة فى أداء الأعمال ، ومدى ملائمتها لطبيعة نشاط المنظمة والتغيرات التى أدخلت عليها حديثاً .

١/٣- الآلات والمعدات المستخدمة فى الأعمال ، ومدى حداثتها وملائمتها ، والتغيرات التى قد تكون أدخلت حديثاً أو المزمع ادخالها .

٢ - الجانب التنظيمى :

٢/١- الهيكل التنظيمى للجهاز والادارات والأقسام والفروع التى يتكون منها ، والشكل التنظيمى الذى يوجد عليه من حيث كونه تنظيماً ميكانيكياً أو عضوياً ، هرمياً أو دائرياً ، طويلاً أو مفرطحاً . . .

٢/٢- طبيــعة العلاقات بـين الادارات والأقسام والأفراد ، وقـنوات الاتصال الرسـمية ، ومدى وجود الـتنظيم غيـر الرسمى والاتصـالات التى يسـتخدمها وتأثيـره على التنظيم الرسمى .

٣ - الجانب الإنسانى:

٣/١- تركـيب القـوى العامـلة ، من حـيث الـعدد والجنـس والمؤهلات والخـبرات ، والمناصب الوظيفية .

٣/٢- دوافع وحاجات الأفـراد والتغيرات التـى طرأت عليها ، وطـبيعة هذه التـغيرات واتجاهاتها .

٣/٣- وجهات نظر الأفراد نحو الحوافز التى يقدمها لهم الجهاز ، وآراؤهم حول أساليب الاشراف والتدريب وتقويم الأداء واللوائح ... الخ .

٣/٤- أهم المشكلات التحفيزية ومقترحات الأفراد بشأن علاجها .

٤ - الجانب الإدارى:

٤/١- المعدلات الحالية المقررة للأداء والتغيرات التى طرأت عليها مؤخراً ودرجة ملائمتها للعمل الحالى ومدى حاجتها للتعديل أو التطوير .

٤/٢- المعدلات الفعلية للأداء ، ومدى مقابلتهـا للمعدلات المقررة والانحرافات الايجابية والسلبية عنها وأسباب هذه الانحرافات .

٤/٣- نظم الحوافز السابقة والتغيرات التى طرأت عليها والنتائج التى حققتها بالمقارنة مع النظام الحالى للحوافز .

٤/٤- اللوائح والتعـليمات المنظمة للحوافـز ومدى ملائمتها للظروف الحالـية والتغيرات التى يجب اجراؤها .

٤/٥- سياسات الأفـراد الأخرى (الاختيار والتعـيين والتدريب ...) والتغـيرات التى طرأت عليها والتعديلات المطلوبة فيها .

٤/٦- الخطط المستقبلة للادارة والتوسعات المزمع ادخالها والتغيرات التنظيمية والفنية والانسانية التى تستلزمها هذه الخطط .

(ب) خارج الجهاز

١ - الجانب القانوني :

١/١- قوانين ونظم الخدمة المدنية المتعلقة بالحوافز ، واللوائح والمذكرات التفسيرية ، وفتاوى الأجهزة المركزية للتنظيم والادارة ودواوين الخدمة المدنية .

١/٢- الدراسات والتقارير السابقة التى أعدت بمعرفة هذه الجهات الرسمية عن مشكلات الحوافز والمداخل المختلفة لعلاجها .

٢ - الجانب الاقتصادي :

٢/١- مستوى المعيشة السائد والتغيرات التى طرأت عليه والتغيرات المحتملة واتجاهات الدخول والأسعار .

٢/٢- الحوافز التى تقدمها الأجهزة والمصالح الأخرى - المتشابهة والمتنافسة ، وكذلك المزايا والخدمات التى توفرها لعامليها ، وما تقدمه أيضاً شركات القطاع الخاص من حوافز ومزايا .

٢/٣- فرص العمالة المتوفرة فى سوق العمل ، داخل الدولة وخارجها . واتجاهات الهجرة - المؤقتة والدائمة - وعوامل الجذب التى تتمتع بها المؤسسات الأخرى أو البلاد التى تهاجر العمالة إليها .

٣ - الجانب الاجتماعي :

٣/١- قيم المجتمع الذى يوجد به الجهاز ، والتغيرات - الايجابية والسلبية التى تطرأ على هذه القيم واتجاه هذه المتغيرات .

٣/ ٢- توقعات الأفراد ونظرتهم للحوافز ، ومفهوم الأخذ والعطاء والحقوق والواجبات . ومدى استعداد الأفـراد فى المجتمع الكبير للـتعاون فى بناء مجتمعـهم عن طريق الأداء الجيد لأدوارهم فى الأجهزة التى يعملون بها .

٣/ ٣- أنماط الاستهلاك ، ونوع السلع التى يقبل عليها أفراد المجتمع ، والمدلولات المادية والمعنويـة لها والطريق التـى يسلكها الأفراد لـشراء هذه السلع ، كالحـصول على وظيفة اضافية مثلاً أو أداء بعض الأعمال الحرة .

المرحلة الثانية - وضع الخطة

بعد أن تجمع الإدارة هذه البيـانات - الأولية التى تتطلب بحوثاً ميـدانية لجمعها من مصادرها ، والثـانوية التى توجد بسـجلات المنظمة والأجهزة الأخـرى - وبعد أن تقوم بتصنيـفها وتبويبها وتحـليلها وفهم مدلـولها ومؤشراتها تبــدأ فى وضع خطـة متـكاملة للحـوافز ، تسير حسب الخطوات الآتية :

١ - تحديد الهدف مـن نظام الحوافز . ويجب أن يكـون معلوماً للادارة والعامـلين على السواء ، أن الهـدف من الحوافز تنشيـط دوافع الأفراد للعمل المـمتاز. واذكاء روح المنافسة البناءة بـينهم . وتكييف الفرص لاشباع بعض حاجاتـهم المادية والمعنوية . ويستطيع كل جـهاز أن يأخذ من هذا الهدف العريض أهدافـاً محددة بشكل أدق . مثل تحقيـق زيادة فى معدلات الأداء بمقدار الثـلث مع نهاية العام الحـالى بمواصفات معينة ، والحصول على نسبة كذا من المرتب عندما يتحقق هذا المعدل . . . المهم أن يكون الهدف موضوعـاً فى صورة كمية وزمنية ونوعية ، وأن يكـون واضحاً ومتفقا عليه .

٢ - تحديد الحد الأدنى لأجر الـوظيفة ، وذلك حسبما يوضـح سلم الرواتب والأجور ، وحسبما تقضى قـوانين الخدمة المدنية للعاملين بالدولة . ويـجب هنا أن يرعى عند تحديد الحد الأدنى للأجر ، المستوى المعيشى الـسائد ، بحيث يوفر هذا الحد مستوى معقولاً ولائقاً للحياة .

٣ - تحديد معدلات الأداء للوظيفة ، وذلك على أساس فردى وجماعى (١٣) . أى للأعمال التى يقوم بها الموظف وحده ، والأعمال التى تتطلب تضافر مجهودات عدد من الأفراد . وتستخدم فى تحديد هذه المعدلات أسس علمية دقيقة مثل دراسة الحركة والزمن ، إلى جانب الحكم والتقدير والخبرات السابقة (١٤).

٤ - تحديد معدلات الحوافز ، ويعنى ذلك أن تضع الإدارة معدلات لما ستدفعه من اضافات أو علاوات ، مقابل تحقيق شئ ما : مثل انجاز عدد أكبر من المعاملات ، اختصار الوقت الذى يؤدى فيه عمل معين ، توفير التكاليف ، اختصار الاجراءات أو المستندات ، زيادة المبيعات ، تحسين جودة الانتاج ، الوصول إلى أفكار جديدة . . . وتختلف هذه المعدلات بالطبع ، من جهاز إلى جهاز ، ومن مصلحة لأخرى ، حسب طبيعة عملها وامكاناتها الفنية والمادية والبشرية .

٥ - تحديد اطار لعملية تغيير معدلات الحوافز (١٥) ، وذلك مثلاً عند انشاء توسعات جديدة أو ادخال آلات حديثة أو تغيير طرق العمل أو تقديم خط انتاج جديد أو خدمة جديدة لجمهور المستهلكين .

ويجب أن تتوفر فى خطة الحوافز عدة خصائص ، مثل الوضوح والشمول والمرونة ، وأخذ المستقبل القريب والأجل الطويل فى الحسبان ، والتناسب مع الامكانات المتاحة ، وأن تكون مكتوبة بالتفصيل ، وأن تبلغ للمديرين والرؤساء والأفراد ، وأن تتنبأ بقدر الامكان بالصعوبات التى يمكن أن تصاحب التنفيذ ، وتعد العدة لمواجهتها ، وتعد البدائل الملائمة عند حدوثها .

(13) H. Henenmen, et al., Managing Personnel and Human Resources, Stratigies and Programs (Homewood : Dow – Jones Irwin, 1981), p. 293.
(14) L. Sayles & G. Strauss, Managing Human Resources (Englewood Cliffs : Pentice – Hall, 1977), pp. 425-427.
(15) Henenmen, op.cit., p. 293.

المرحلة الثالثة - التنفيــذ

١ - بعض الاحتياطات :

قبل أن توضع خطــة الحوافز موضع التنفيذ ، يجب أن تـقوم الادارة « بالترويج » لها . فـتعقد لذلــك لقاءات بين الأفراد ورؤسائـهم يستطـلع فيها هـؤلاء آراء أولئك ، ويناقشون معهم بنود الخطة وتفصيلاتـها ، ويتبادلون المعلومات . ومن الأهمية بمكان أن تعمق الادارة وعى الأفراد تجاه عـملية التحفيز . فتؤكد خلال هذه الـلقاءات مفهوم الأخذ والعطاء وتبـادل المصالح والمنفعة المشـتركة بين الجهاز والأفراد . كمـا يجب على الادارة أيضاً أن تتأكد من سلامة السياسات الأخرى المصاحـبة للحوافز والمؤثرة فيها والمتأثرة بها - كالاختـيار والـتدريـب وتقويم الأداء . وأن تـتأكد مـن ملائمـة الامكـانات المتـوفرة وصلاحيتها لتنفيذ خطة الحوافز . ثم لابد أن يكون هناك نظام سليم للمعلومات ، يوفر البيانات والحقائق والمؤشرات اللازمة بالكمية الملائمة فى الوقت المناسب .

٢ - تجربة الخطة :

ربما ترى الادارة أن تجرب الحوافز الـتى وضعتها ، وذلك على نطـاق ضيق ، حتى تتأكد من سلامتها ومـلائمتها للتطبيق على نطاق واسع بـعد ذلك . فقد ترى أن تطبق الحوافز الجديدة على مجموعة من الموظفين ، أو فى قسم من الأقسام ، أو على نوعية من الموظفين الـذين يقومون بأعـمال معينة . كـما قد تقرر أن تأخـذ عينة صغيـرة من أفراد مختلفين يؤدون أعمالاً مـتباينة . وترصد الادارة النتائج التى تحققهـا هذه التجربة . كما تستطيع عن طريق المشرفين والرؤساء المـباشرين أن تتعرف على رد فعل الأفراد تجاه هذه الحوافز واستجابتهم لها ورغبتهم فى الحصول عليها واستعدادهم للتعاون على انجاحها .

٣ - التنفيذ والمتابعة

على ضوء المعلومات المجمعة حتى هذه الخـطوة ، تستطيع الادارة أن تبدأ فى تعميم خطتها الجديدة للحوافز . ويجب أن تتابع الإدارة تنفيذ الحوافز وتتعرف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك . حـتى يمكنهـا أن تتخذ الـعلاج الملائم . ويجـب أن تكون

الادارة بكافة طاقمها - من مديرين ومشرفين - على استعداد لتحمل مسئولية تنفيذ نظام الحوافز ، ومواجهة العقبات والمشكلات التى يمكن أن تستجد ، مثل اعتراضات العاملين وتفهمها والاحاطة بأبعادها وأسبابها واعداد أسلوب مواجهتها .

ثم أن من الأهمية بمكان أن تراجع الادارة خطة الحوافز ، وتعيد النظر فيها من وقت لآخر ، حتى تتأكد من سلامتها واستمرار صلاحيتها . وخاصة عندما تستحدث تغيرات جديدة - فنية أو تنظيمية ، وذلك حتى تتخذ من التعديلات أو التطوير ما يلائم هذه التغيرات .

خلاصة

كان محور اهتمامنا فى هذا المبحث هو الحوافز - من جانبيها الفكرى والتطبيقى . فبدأنا ببيان طبيعة الحوافز ، وقلنا إنها الوسائل أو الأساليب التى تقدم للأفراد الاشباع الذى يتوقعونه لحاجاتهم . وإذا كان الدافع عنصراً داخلياً - فى ذهن الفرد ، فإن الحافز عنصر خارجى تقدمه له الادارة . وأكدنا أن هناك عوامل نفسية واجتماعية وبيئية ، تؤثر على الحوافز - كما تؤثر على الدوافع - هذه العوامل هى شخصيات العاملين وادراكهم ، وجماعات العمل ، وما تقدمه الشركات والمؤسسات الأخرى من حوافز .

ثم سردنا مزيج الحوافز ، مصنفة حسب النوع ، وطبيعة الجزاء ، والمستفيدين والامكانات ، وهدف الحافز ودعامة التطبيق . كما وضعنا قائمة بأهم المزايا والخدمات . وقلنا إن الحوافز يجب أن تكون فى مجموعها مزيجاً متوازناًوملائماً من أنواع مختلفة لاشباع حاجات متعددة لدى الأفراد .

أما مشكلات التحفيز ، فقد أوضحنا أنها تحتوى على غموض هدف الحوافز ، ونمطية الحوافز ، وغياب بحوث الدوافع ، ونقص الدقة فى معدلات الأداء ، وضعف تقويم الأداء ، وعمومية بعض القوانين ، وارتفاع تكلفة الحوافز ، وقصور المتابعة ، واختلال مفاهيم الأخذ والعطاء ، ونقص مهارات المديرين .

ثم انتقلنا بعد ذلك إلى بناء خطة متكاملة للحوافز تقوم على عدة مبادئ هامة ، هى تكامل الحوافز مع السياسات الأخرى للأفراد ، ومع بقية سياسات الجهاز . وأكدنا أن الحوافز لا تعمل تلقائياً وانما تحتاج إلى ادارة واعية لتنفيذها بنجاح . وأنها تحتاج إلى اعادة نظـــر وتعديل لمواجهة التغيرات . وقسمنا بعد ذلك مراحل خطة الحوافز إلى ثلاث . أولها الدراسة والاعداد ، والتى تشمل عدة جوانب ، داخل الجهاز - فنية وتنظيمية وانسانية وادارية ، وخارج الجهاز - قانونية واقتصادية واجتماعية . ثم تجئ مرحلة وضع الخطة التى تتكون من تحديد الهدف ، وتحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة ، ووضع معدلات الأداء ، وتصميم معدلات الحوافز ، ورسم اطار تغيير هذه المعدلات . أما المرحلة الثالثة فهى التنفيذ والمتابعة ، والتى يجب أن تتأكد فيها الادارة من سلامة سياسات الأفراد ونظم المعلومات . وأن تقوم باستطلاع آراء الأفراد حول الحوافز الموضوعة ، وتعميق وعيهم وكسب تعاونهم . وقد ترى الادارة تجربة الخطة على نطاق ضيق ، فإذا نجحت طبقتها على نطاق واسع . وتجئ بعد ذلك المتابعة ورصد النتائج والتنبه للمشكلات وتعديل الخطة عند الحاجة لذلك .

ونخلص من مبحثنا هذا إلى أهمية تبنى النظرة الشمولية العضوية للحوافز ، والتعرف على كافة العوامل المؤثرة فيها والمتأثرة بها ، والدراسة العلمية المستأنية لدوافع الأفراد ، ووضع الخطة الملائمة للحوافز التى تشبع هذه الدوافع . وفحص نتائج التطبيق والحرص على متابعة الحوافز للتغيرات - الحالية والمستقبلة ، الفنية والاقتصادية والاجتماعية . وذلك حتى تستمر الحوافز فى أداء مهمتها ، وهى استمرار الأفراد فى أداء أدوارهم باتقان وزيادة انتاجيتهم ، ومساعدة أجهزتهم على تحقيق أهدافها ، ومن ثم مساعدة المجتمع الكبيرعلى تحقيق التنمية التى يطمح إليها .

المبحث الحادى عشر

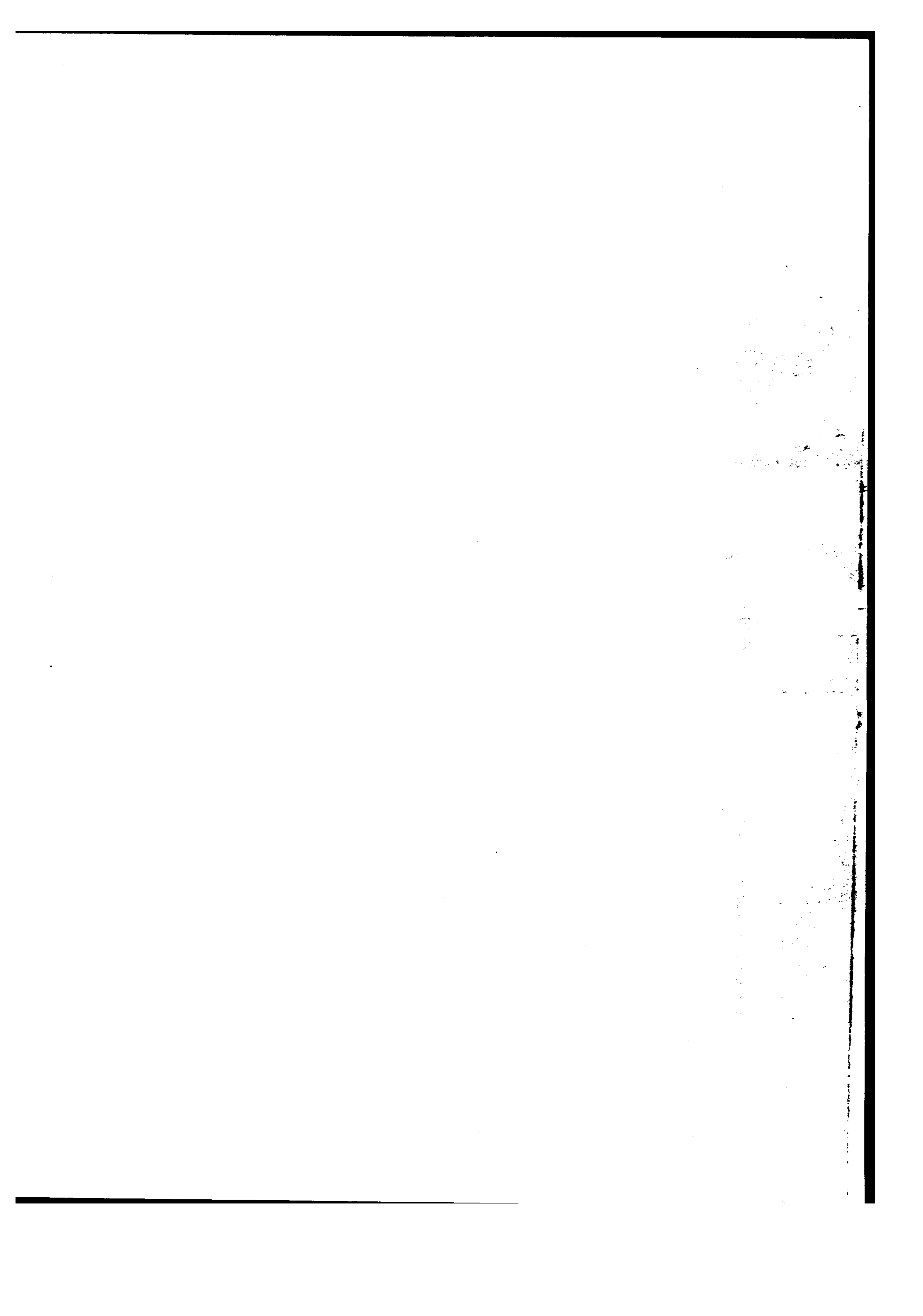
إنتظـــام العامليــــن

أهداف المبحث

يتوقع منك بعد قراءة هذا المبحث أن :

* تتعرف على أهمية الانتظام ومزاياه المتعددة .
* تدرك الجوانب السلوكية المؤثرة فى انتظام العاملين.
* تتفهم أكفأ الطرق لتحقيق انتظام العاملين .
* تتعرف على طرق علاج مشكلات عدم الانتظام.

وأخيراً * تنمى لديك عادة الانتظام تمهيداً لزيادة انتاجيتك.



عناصر الموضوع

- مقدمـــة
- أهمية الانتظام
- الانتظام وعدم الانتظام
- الأبعاد السلوكية للانتظام
- علاج مشكلة الانتظام
- خطوات تعديل السلوك
- خلاصــــة

نقاط للتفكير

١ - يرى عـمر مديـر الادارة الهندسـية أن العـامل الذى يتأخر أو يغيب عن عمله ، إنما هو رجل مهـمل ،سيئ بـطبعـه ، وإن خللاً ما يـوجد بشخـصيته . لأن الشخـصية شئ متـكامل . فالشـخص الناضج يميـل فى الغـالب إلى أن يكون منتظماً متعاوناً مرتفع الانتاجية .

أما عثمـان مدير ادارة الصيانة فـلا يتفق مع عمر . ويـعتقد أن العامل الـذى يتأخر أو يغيـب إنما توجد لـديه مشكـلة ، والأجدر أن نفهم الموقف جيداً حتى نجد العلاج المناسب .

مع أى الرأيين تتفق ؟ ولماذا ؟

٢ - فكر فى خمس مزايا يحـققها انتظام العاملين ، وفى خمسة عـيوب تنتج عن عدم انتـظامهم ، وخمس مشكلات يسببها عدم الانتظام .

٣ - كانت وداد - احدى العاملات بمصانع الشمس للملابس والتريكو - تتميز بالعمل الجاد واطاعة التوجيهات . إلا أنها بدأت فى الفترة الأخيرة تتخلف عن مواعيد العمل - تأتى متأخرة وتستأذن مبكرة وتغيب بضعة أيام فى الشهر وتأتى بأعذار كثيرة - بعضها وجيه والآخر غير ذلك .

ما هى العناصر التى يجب أن تدرسها الرئيسة المباشرة لوداد ، حتى تحدد المشكلة ، تمهيداً لعلاجها .

مقدمة *

نعرض فى هذا المبحث لانتظام العاملين . فنسرد أهمية الموضوع ونعدد مزايا الانتظام فى أوقات العمل الرسمى ، وعيوب عدم الانتظام بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع . ثم نتناول الجوانب السلوكية للانتظام . وهى شخصية الفرد ودوافعه ، وقدراته واتجاهاته . ونذكر كذلك العناصر الوظيفية والسياسات الادارية وبعض العوامل البيئية المؤثرة فى الانتظام . ونتناول بعد ذلك الطرق المختلفة - الوقائية والعلاجية - لمواجهة مشكلة عدم الانتظام وحلها . ونقدم فى النهاية النموذج الذى يقترحه بعض المفكرين للتعامل مع المشكلات الإدارية ومنها مشكلة انتظام العاملين .

اهمية الانتظام

تنبع أهمية موضوع الانتظام فى أوقات العمل الرسمى ، ليس فقط من مجرد ضرورة وجود الموظفين بمكاتبهم أثناء ساعات العمل اليومية ، والعمال فى ورشهم أثناء وردياتهم المختلفة . ولكن ضرورة أداء الموظفين والعمال للواجبات المختلفة الملقاة عليهم ، بالكفاءة المطلوبة وحسب المعايير المقررة للأداء . فالانتظام إذن هو وسيلة لهدف أكبر ، وهو رفع كفاءة الأفراد ، والرقى بمستويات أدائهم ، وزيادة انتاجيتهم . الأمر الذى يحقق بدوره هدفاً أعم ، وهو تكبير انتاجية الأجهزة والمؤسسات وزيادة فعاليتها فى تقديم السلع والخدمات التى يحتاج إليها المجتمع .

ويقوم بحثنا هنا على فرض رئيسى ، هو أن هناك جوانب متعددة لمشكلة الانتظام فى أوقات العمل الرسمى . وأن هذه الجوانب متداخلة بحيث تؤثر على بعضها بعضاً . وتؤثر فى مجموعها على انتظام العاملين - ايجابياً وسلبياً . وأن الإدارة إذا استطاعت أن تفهم هذه الجوانب بعناصرها المختلفة والعلاقة بين هذه العناصر يمكنها أن تتوصل إلى أفضل الطرق لتنمية انتظام هؤلاء العاملين .

(*) هذا المبحث مأخوذ من بحث المؤلف « الجوانب السلوكية للانتظام بالدوام الرسمى » ، مقدم لندوة : الدوام الرسمى فى الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ٤٧ - ٧٩ .

مزايا الانتظام :

يمكن أن يحقق انتظام الأفراد والتزامهم بمواعيد العمل الرسمى - حضوراً وانصرافاً ، مزايا متعددة نورد أهمها فيما يلى (انظر شكل ١١/ ١) .

١ - بالنسبة للفرد :

(أ) تنمية العادات السليمة وتعميق الالتزام والشعور بالواجب .

(ب) رفع الروح المعنوية للفرد ، إذ أنه يشعر أنه أنفق وقت العمل الذى يؤجر عليه ، فى مكان العمل ، واستغله فى الانتاج .

(ج) العائد الايجابى الذى يمكن أن يناله العامل ، سواء أكان فى صورة مادية كالمكافأة والانتداب مثلاً ، أو فى شكل معنوى كالتقدير والاحترام .

(د) العائد الاجتماعى الذى يعود على الفرد ، من تقدير زملائه وعائلته وأصدقائه ، وجمهور المستهلكين ، نتيجة أدائه لدوره والخدمات المتوقعة منه .

٢ - بالنسبة للجهاز :

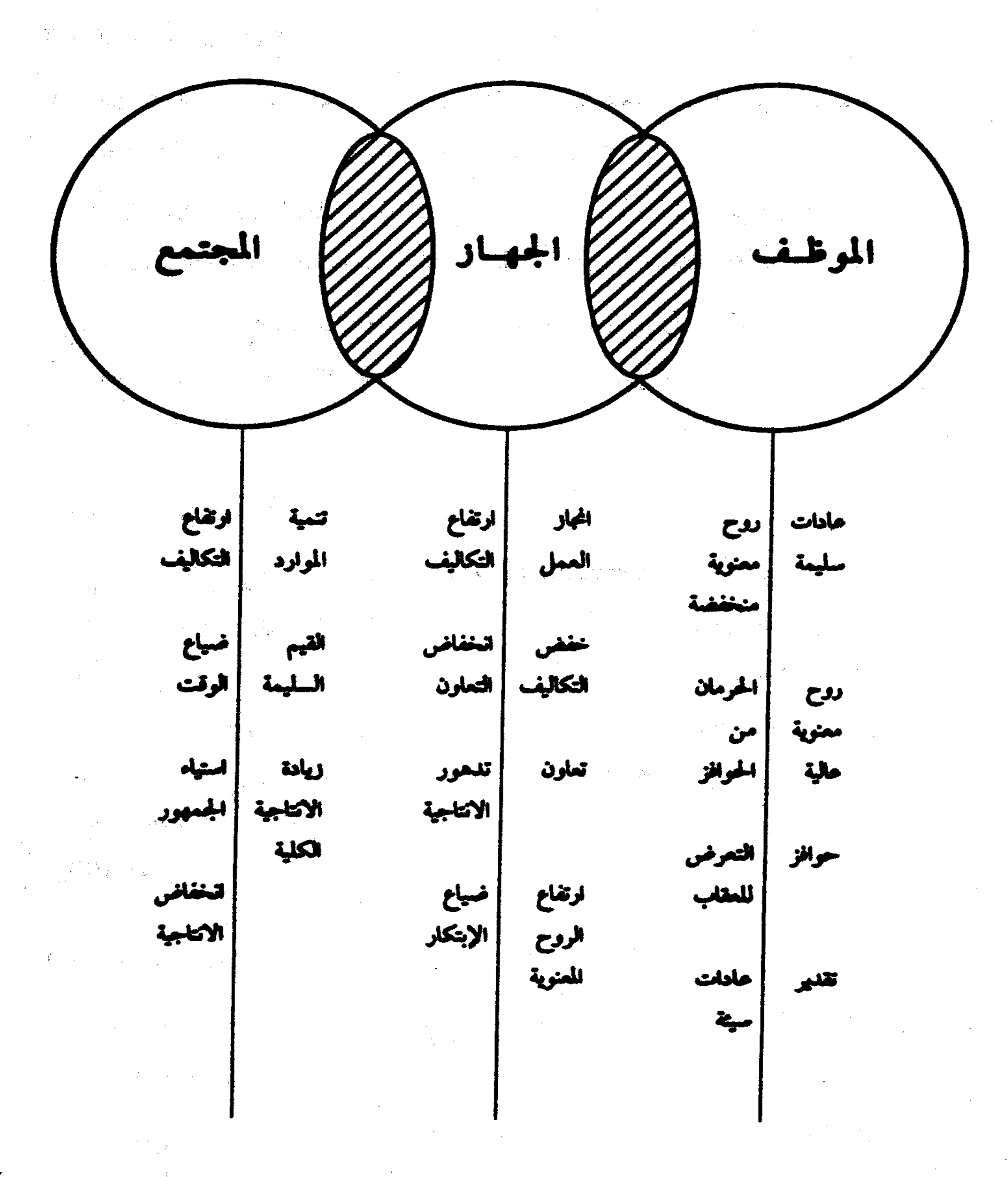
(أ) انجاز الأعمال المطلوبة فى الموعد المناسب .

(ب) تخفيض التكاليف وخاصة إذا استغل وقت العمل استغلالاً اقتصادياً أمثل .

(ج) زيادة التعاون بين الأفراد . إذ أن وجودهم فى وقت واحد يجعل مجهوداتهم تكمل بعضها بعضاً، ومن ثم تحل مشكلات العمل بشكل أيسر وأسرع .

(د) رفع الروح المعنوية للأفراد ، إذ أن وجودهم جميعاً يشعرهم بالالتزام وأن أحداً لا يستغل مجهودات الآخرين - الذين يضطرون لانجاز عمله حين يغيب .

(هـ) زيادة ثقة المتعاملين مع الجهاز - من مراجعين ومراقبين والجمهور على وجه العموم .



شكل (١/١١) مزايا الانتظام ومساوئ عدم الانتظام

٣ - بالنسبة للمجتمع :

(أ) الحفاظ على موارد المجتمع . لأن الانتظام يعد خطوة كبيرة نحو الاستخدام الجيد لطاقات الأفراد ، والاستغلال السليم لعنصر الوقت

(ب) زيادة الانتاجية الكلية وتخفيض التكاليف ، إذا عم الانتظام جميع الأجهزة والمؤسسات ، وإذا استغلت أوقات العمل الرسمي الاستغلال الاقتصادى الأمثل .

(ج) نشر وتعميق القيم السليمة ، وهى الالتزام بالواجب والحفاظ على مواعيد العمل الرسمى ، وانتقال هذه القيم من الموظفين والعمال لأبنائهم ، ومن ثم المساهمة فى التربية الصحيحة لهم .

عيوب عدم الانتظام :

يأخذ عدم الانتظام صوراً عديدة . فمن الغياب المتكرر - بعذر أو دون أعذار . إلى التأخر عن الحضور إلى العمل فى الموعد المحدد . والانصراف مبكراً عن موعد الرحيل . والاستئذان أثناء وقت العمل الرسمى . أو الخروج بدون إذن . ولا نذكر فى هذا المجال طبعاً الغياب الذهنى أو النفسى للعامل أو الموظف . بمعنى وجوده فى العمل جسمياً فقط . فهو يجلس إلى مكتبه أو أمام آلته ، ولكنه منفصل عنها ذهنياً أو عاطفياً . ولا شك أن عدم الانتظام ينتج عدداً من المساوئ تنعكس على الفرد والجهاز والمجتمع . وذلك كما يلى :

١ - بالنسبة للفرد :

(أ) انخفاض الروح المعنوية للفرد واحساسه بالعزلة عن الباقين وعدم الأهمية بالمقارنة مع الأفراد الآخرين .

(ب) ضياع فرصة الاستفادة من الحوافز - المادية والمعنوية - التى يمكن أن تقدمها الإدارة للموظف أو العامل المنتظم .

(ج) التعرض للعقاب من توبيخ وانذار وايقاف ، وما يترتب على ذلك من شعور نفسى سلبى

(د) تغلغل العادات السيئة من عدم الانـتظام ، وما يؤدى إليه ذلك من تهاون واهمال . وخاصة إذا استـمر عدم الانتظام لفتـرة طويلة ولم تكن الادارة جـادة أو حازمة فى معالجة هذه المشكلة .

٢ - بالنسبة للجهاز :

(أ) ارتفاع التكاليـف ، وذلك لأن الوقت الذى يغيبه الأفراد يدفع الجـهاز نظيره رواتب وأجوراً ، ولا يأخذ عملاً مقابلها .

(ب) انخفاض الـتعاون بين الأفراد وتشتت جـهودهم ، ومن ثم صعوبة حـل مشكلات العمل .

(ج) تدهور الانتاجية وارتفاع التكاليف وعدم الاستغلال المناسب للوقت والجهد .

(د) انخفاض الروح المعنوية للأفراد المنتظمين ، إذ يتحملون بالإضافة إلى أعمالهم عبء أداء الأعمال المناطة بزملائهم الغائبين أو المتأخرين .

(هـ) ضياع فـرص التطوير والابتكـار ، إذ أن غياب الفرد وتأخـيره يفصله تدريـجياً عن مشكلات العمل . ومن ثم تقل كفاءته فيه ، كما تقل رغبته فى اتقانه وتحسينه .

(و) تفكك الجهاز نتـيجة عدم وجود العاملين فى وقت واحد ، واحـتمال انتقال عدوى عدم الانتظام بين عدد كبير منهم .

٣ - بالنسبة للمجتمع :

(أ) ارتفاع التكاليف الذى ينتج عن عدم استغلال المجهودات استغلالاً اقتصادياً .

(ب) ضياع وقت المواطنين المتـعاملين مع مختلف الأجهزة والمنظمـات . ومنهم الموظفون الذين يعملون فى أجهزة أخرى ، ويضطرون لقضاء مصالحهم للتردد على المنظمات عدة مرات نتيجة غياب الأفراد المختصين ، فتتأثر أجهزتهم بذلك .

(ج) استياء جمهور المتعاملين مع المنظمات التى يغيب أفرادها أو يتأخرون ، ونقص الثقة فى ادارتها وموظفيها .

(د) سوء المظهر العام وانتشار الاهمال والتهاون بين أفراد المجتمع .

(و) ويترتب على ما تقدم انخفاض الانتاجية الكلية للمجتمع .

الأبعاد السلوكية للانتظام

نناقش فيما يلى الأبعاد السلوكية لـلانتظام ، والتى توجد فى ثلاثة أركان هى الفرد والمنظمة والبيئة المحيطة . ونشير هنا إلى أنه بالإضافة إلى تفاعل الأبعاد السلوكية فى كل ركن منها ، فإن هذه الأركان الثلاثة أيضاً تتفاعل مع بعضها - كما نؤكد ذلك من خلال مباحث هذا الكتاب . الأمر الذى يدل على أن مشكلة الانتظام ليست باليسيرة . وأن الادارة إذا أرادت أن تفهمها وتواجهها وتتخذ الحلول الملائمة لعلاجها ، فيجب أن تعمق فهمها لهذه الأبعاد جميعاً .

أولاً - الفرد :

توجد مجموعة من العناصر المتعلقة بالفرد - الموظف أو العامل - والتى تؤثر فى درجة انتظامه وانضباطه . وأهم هذه العناصر هى شخصيته ، ودوافعه ، وقدراته ، واتجاهاته (انظر شكل ١١/ ٢) .

(أ) شخصية الفرد :

الشخصية هى ذلك التركيب أو الكيان الكلى للفرد ، والذى يتكون من خصائص متداخلة تنعكس على اتجاهاته وسلوكه وعلاقاته مع الآخرين . وتشترك عدة عوامل فى تركيب شخصياتنا . وتنقسم هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين : التكوين البيولوجى للفرد ، والعوامل البيئية والاجتماعية . أما الأول فيضم الخصائص الجسمية والقدرات العقلية . أما العوامل البيئية فتتكون من الأسرة والمجتمع والمواقف التى يتعرض لها الفرد خلال مراحل حياته [١] .

---

(١) على عبد الوهاب ، المدخل السلوكى فى الادارة ، مرجع سبق ذكره ، الفصل الثانى .

عدم الإنتظام

سلبية
غير ملائمة
غير مشبعة
غير ناضجة

الإتجاهات
القدرات
الدوافع
الشخصية

إيجابية
ملائمة
مشبعة
ناضجة

الإنتظام

(شكل ١١/٢) العناصر النفسية للموظف - المؤثرة على الإنتظام

وقد قدمت العلوم السلوكية حديثاً نموذجاً للشخصية يعتمد على تفسير الذات وعلاقاتها بالغير ، وحركية هذه العلاقات [٢] . ويشرح النموذج أن هناك ثلاث حالات للذات هي : الطفولة والأبوة والنضوج [٣] . فأما الطفل فيتميز بأنه متقلب العواطف والمزاج ، لا يثبت على سلوك معين . وهناك الطفل الطبيعى الذى يحب اللعب والضحك والاستكشاف ويملى رغبته ويريد تحقيقها . كذلك يوجد الطفل الشاكى والمتمرد . فأما الأول فدائم الشكوى والاعتماد على الغير والخوف والحذر والاحساس بعدم الأمان . وأما الطفل المتمرد فهو الذى يغضب ويضيق ويثور ويرفض .

وأما الصورة الثانية للذات فهى صورة الأب . وتنقسم إلى قسمين : الأب المربى الحانى ، والأب الشديد القاسى . ويتميز الأول بأنه ينصح ويحب ويشجع الآخرين ويبدى لهم التعاطف ويقدم لهم المساعدة . أما الأب القاسى فهو الذى يتسلط ويتمسك بالمثاليات ويعامل الآخرين على أنهم أطفال .

وأخيراً توجد الحال الثالثة للذات وهى النضوج . ويتميز الشخص الناضج بأنه وسط بين الأب والطفل . فهو ينظر إلى الحقائق ويتعامل بالمنطق ويفكر بذكاء وعمق . ويتسم بهدوء الأعصاب والصبر . ويدرس الاحتمالات ويتوصل إلى بدائل ويتخذ قرارات مبنية على معلومات واقعية .

وتنعكس المشاعر والأفكار فى كل حال من حالات الذات على سلوك الشخص . وعلى هذا فإن درجة انتظام الأفراد فى العمل والحرص على مواعيده تتأثر بحالة الذات التى يوجد عليها الفرد . فمن المتوقع أن يكون الشخص الناضج أكثر انتظاماً من « الطفل » . ذلك لأن الأول يتميز بالتفكير المنطقى ، ويهتم بالحقائق ، ويحاول اتخاذ القرارات الملائمة . ولا شك أن المنطق والحقائق والقرار الملائم ، كلها تدعو إلى الانتظام بالعمل واحترام مواعيده تمهيداً لزيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف المطلوبة .

---

(2) K.K. Ahnja, Organization Growth and Development (New Delhi : Kelyani Pub., 1979), p. 73.

(٣) لمناقشة أوسع لهذه الحالات أنظر :

E. Berne, Games People Play (New York : Grove Press, 1964).

T. Harris, J'M OK – You're OK (London : Pan Books, 1973).

D. Bennett, T.A. and The Manager (New York : AMA : ACOM, 1976).

كذلك قد نتوقع أن يكون الفرد الذى توجد ذاته فى حالة الأب الشديد القاسى ، حريصاً على الانتظام والانضباط . ذلك لأنه يفكر بمنطق القيم والقواعد التى لا تقبل الجدل . ويهتم بما يجب أن تكون عليه الأمور ، ولا يطيق الخطأ أو التهاون ، ويود أن يرى الصواب دائماً فى سلوك الناس . ولا شك أن « الصواب » هو الانتظام فى مواعيد العمل الرسمية والالتزام بها . أما الفرد الذى يكون فى حالة الأب الحانى ، فربما كان أقل انتظاماً ، على أساس أنه يتسامح ، وربما يصل تسامحه إلى قول « معلهش » ، وأن كل شئ سيكون على ما يرام . ومن ثم فإن الغياب أو التأخير - من وجهة نظره - لن يؤثر كثيراً . وأما بالنسبة للموظف أو العامل الذى تكون ذاته فى صورة الطفل . فنتوقع منه سلوكاً متناقضاً أو متنوعاً أو غير متسق . فهو ينتظم حيناً ويغيب أحياناً ، ويتردد بين الغياب والانتظام أحياناً أخرى . ويعتقد مرة أن الانتظام شئ ضرورى . ويرى مرة أخرى أن الغياب لا يضر كثيراً . ويختلط عليه الأمر مرة ثالثة فلا يدرى أيهما الصواب . ومن ثم يصعب التنبؤ بدرجة التزامه وانتظامه .

وكذلك تؤثر حالة الذات التى يكون عليها المدير ، فى علاجه لغياب المرءوسين أو تأخرهم أو عدم التزامهم بالمواعيد المحددة . فيقوم المدير الناضج بدراسة المشكلة وتحليلها من جوانبها المختلفة وجمع معلومات كافية عنها ، ووضع البدائل الملائمة لعلاجها ، واختيار أنسب هذه البدائل . أما المدير المربى فهو يلجأ إلى النصح والارشاد والتشجيع ، ووضع الفرد غير المنتظم فى جو نفسى مريح لعلاج المشكلة . وأما المدير الذى يكون على هيئة الأب الشديد أو المقوم . فسبيله لمواجهة عدم انتظام مرءوسيه ، هى التأنيب والوعيد ، وتوقيع العقاب . لأنه يتوقع من الناس السلوك القويم باستمرار ، ولا يتقبل الخطأ أو الأعذار ، ولا يصبر عليها . ويعتبر أنه يعرف أكثر أو أحسن مما يعرف مرءوسوه . وفى حالة المدير الذى تكون ذاته فى صورة الطفل ، فإن سلوكه تجاه المرءوسين غير المنتظمين يتصف بالعشوائية وعدم الاتساق . فقد يوقع العقاب مرة ، وقد يكتفى بالتهديد ، وقد يتغاضى عن الموضوع مرة أخرى ، ويحرم المرءوس من ميزة معينة مرة ثالثة . ونرى بعد قليل عند الحديث عن علاج مشكلة الانتظام أن حالة النضوج هى أقرب للطريق القويمة وتحقيق النتائج الفعالة .

(ب) دوافع الفرد:

إن من الأهمية بمكان أن نتعرف على دوافع الفرد ، حتى نتفهم سلوكه ونتعرف على الأسباب الحقيقية وراء انتظامه أو عدم انتظامه . والمقصود بالدوافع - كما أسلفنا فى المبحث السادس - هى تلك التى يريد الفرد أن يشبعها فى عمله . فإذا حصل على هذا الاشباع فإنه يرضى . وإذا لم يجده فإنه لا يرضى . وتوجد درجات بين الاشباع وعدمه . ومن ثم درجات من الرضا والسخط . ويتوقف كل ذلك على أهمية الحاجات التى يريد الفرد اشباعها فى عمله . فمثلاً إذا كانت طبيعة العمل الذى يؤديه العامل هى أهم الأشياء عنده . فنتوقع أنه يميل إلى الانتظام والمحافظة على مواعيد العمل الرسمى - إذا كان يؤدى العمل الذى يحبه . أما إذا لم تسند له الوظيفة التى يرغبها - فإن ذلك يؤثر على درجة رضاه ويدفعه إلى عدم الانتظام . وإذا كان الفرد يعطى أهمية كبيرة لجماعة العمل أو الزملاء ويتطلع إلى اقامة علاقات منسجمة معهم ، فإنه يرضى إذا وضعته الادارة مع الأفراد الذين يمكنه أن يحقق معهم هذا الانسجام - مثلاً إذا كانوا متقاربين فى العمر أو المؤهل أو الخلفية الاجتماعية . ومن جهة أخرى فإن رضاه ينخفض إذا عمل مع زملاء لا تتوفر فيهم مقومات الانسجام - كأن يكونوا أعلى أو أقل منه مؤهلاً ، أو من طبقة أو شريحة اجتماعية مختلفة ، أو فى أعمار متباعدة ، وهكذا . وقد يتولد عن انخفاض الرضا غياب أو تأخير أو تحين الفرص للخروج أثناء وقت العمل أو التعلل بالأعذار لعدم الانتظام .

وتوجد إلى جانب طبيعة العمل والزملاء عوامل أخرى كثيرة تؤثر على رضا الفرد وتنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على انتظامه ، مثل الأجر أو المرتب ، والحوافز بأنواعها ، والقيادة والاشراف ، والتدريب ، والنظم واللوائح ... ويجب أن نأخذ فى الاعتبار أن هذه العوامل متداخلة مع بعضها . فقد يعوض التدريب الجيد وفرص الابتعاث مثلاً ، عن الحوافز المالية الأخرى . وقد يستمر العامل فى عمله ويلتزم بمواعيده رغم عدم وجود خدمات أو مزايا كثيرة ، إذا توفرت القيادة الناجحة والقدوة الحسنة .

ويضاف إلى العوامل الداخلية بالمنظمة أو الجهاز ، والتى تؤثر على دوافع الفرد ، عوامل أخرى بيئية ، هى بمثابة مغريات للموظف أو العامل على الاستمرار بوظيفته الحالية والالتزام بكل متطلباتها ، أو عدم الانتظام بها وتركها . وهذه العوامل هى فرص العمل المتاحة والأعباء الأسرية ومتطلباتها المالية . وفى ذلك ينقسم العاملون إلى أربعة أقسام ، هم المضطرون ، والمترقبون ، والمقبلون ، والمندمجون [4] . وذلك على النحو التالى :

١ - المضطرون :

هؤلاء أفراد يوجدون فى وظائف لا يحبونها ، ولكنهم يستمرون فى شغلها رغم ذلك . لأنهم لا يجدون فرصة أخرى لعمل أفضل . ولذلك فهم يبقون فى وظائفهم بلا دوافع قوية ، ولا يحفزهم على البقاء سوى الراتب الذى يتقاضونه أو عناصر أخرى لا تدخل بالتأكيد فى طبيعة العمل ذاته .

٢ - المترقبون :

أما هؤلاء فهم الأفراد الذين يشغلون وظائف لا يرضون عنها . ومن ثم فهم يشغلون أنفسهم بترقب الفرص الخارجية المتاحة . حتى إذا وجدوا احدى هذه الفرص ، انفضوا إليها وتركوا وظائفهم الحالية . وبالتالى فإن وجودهم فى الوظائف الحالية يكاد يكون جسمياً فقط . أما أذهانهم فتنصرف إلى خارج المنظمة التى يعملون فيها .

٣ - المقبلون :

أما المقبلون فهم أولئك الأفراد الذين يشغلون وظائف يفضلونها ويحبونها . ويشعرون أنها تشبع عندهم دوافع معينة . وبالتالى فإنهم يستمرون فيها . وليس هناك احتمال أن يتركوها ، إلا بسبب اغراء كبير - بمعنى وجود فرص أخرى أفضل بكثير مما هو متاح لديهم . أو تحول فى درجات الاشباع التى تقدمها لهم وظائفهم . أو لتغير فى دوافعهم وحاجاتهم بحيث لا تعود هذه الوظائف تشبعها بالقدر الكافى .

(4) V. Flowers and C. Hughs, "Why Employees Stay", Harvard Business Review, Vol. 51, No. 4, July – August 1973, p. 51.

٤ - المنغمسون :

وأخيراً فإن المندمجين هم أولئك الأفراد الذين يشغلون وظائف تشبع حاجاتهم إلى درجة كبيرة ، فيجدون فيها رضاً عالياً ، لذلك فهم يفضلون هذه الوظائف ويستمرون فيها ، ويرغبون فى أداء واجباتها ، ويحققون فيها انتاجية عالية . وربما حدث عند فريق منهم نوع من التعاطف الوجدانى مع الوظيفة[4] بحيث تصبح هذه جزءاً من حياة الفرد أو كيانه ، ويصبح هو مهماً وضرورياً لهذه الوظيفة .

ومن النظر إلى هذه المجموعات الأربع ، نجد أن الأفراد الذين يقعون فى المجموعتين الأوليين ، أكثر تعرضاً للغياب والتأخير وانتحال الأعذار لعدم الانتظام . أما المجموعتان الأخريان فالاحتمال كبير أن ينتظم أعضاؤهما فى العمل ولا يغيبون أو يتأخرون إلا لأسباب قوية وحقيقية .

وقد أثبتت البحوث أن هناك علاقة ما بين درجة رضا الفرد فى وظيفته ودرجة انتظامه فى عمله . فمع ثبات العوامل الأخرى نجد أنه كلما كان الرضا عالياً قل الغياب . وكذلك يقل ترك العمل فى بعض الحالات[5] . هذا بالإضافة إلى أن الرضا العالى يدفع أصحابه إلى بذل ما فى وسعهم للحضور فى المواعيد[6] . ومن جهة أخرى فإن عدم الرضا والغياب عاملان متلازمان إلى حد كبير . فقد وجدت بعض الدراسات أن غياب التمارض أو الغياب المرتبط بالصحة العقلية أو النواحى النفسية - أى الذى لا تصاحبه أمراض عضوية حقيقية أو محددة ، يزيد مع ارتفاع نسبة عدم الرضا الوظيفى[7] .

(ج) قدرات الفرد

تعتبر قدرات الفرد العامل من العناصر الهامة المؤثرة على سلوكه وأدائه وعلاقاته . ويقصد بالقدرات تلك المهارات الفنية والانسانية والتنظيمية والذهنية . وهى التى فصلناها

(5) H. T. Graham, Human Resource Management, erd ed., (Estover Plymouth : Macdonald & Evans, 1980), p. 24.

(6) Felman & Arnold, op.cit., p. 204.

(7) Ibid., p. 203.

عند الحديث عن المدير . ونذكر هنا أن القدرة الفنية هى اتقان الرجل لعمله وفهمه لأهدافه واستيعابه للأنشطة والواجبات التى يتكون منها . ومعرفته بالعلاقة بين هذا العمل وأعمال زملائه الآخرين ، فى نفس الإدارة والإدارات الأخرى بالجهاز . وإلمامه بالطرق والأساليب المتنوعة لأداء عمله ، والمعدات والآلات التى تستخدم فيه ، والنماذج والاجراءات التى يجب اتباعها عند أدائه .

وأما المهارة الإنسانية أو الاجتماعية فهى القدرة على فهم الآخرين ، واقامة علاقات سليمة منسجمة معهم . والتعرف على متطلبات وضغوط المواقف الإنسانية المختلفة ، والتكيف معها . كما يدخل ضمن هذه المهارة النظرة الواقعية للآخرين وعدم التحيز أو الحكم المسبق عليهم ، والاستعداد لفهم التصرفات المختلفة - كل على حدة بدلاً من التعميم وتنميط الناس فى قوالب جامدة .

وتتمثل القدرة التنظيمية للعامل أو الموظف فى النظر إلى المنظمة أو الجهاز الذى يعمل فيه ، على أنه كيان متكامل تؤثر أجزاؤه فى بعضها بعضاً . وفهم الدور الذى يلعبه ، وأهمية هذا الدور بالنسبة لادارته وللجهاز وللمجتمع الكبير . والإلمام بالتوقعات التى يحملها تجاهه الآخرون - رؤساء ومرؤوسين وزملاء وأفراد المجتمع المستفيدين من خدمات الجهاز . وتبادل البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل والتى تؤثر فى أدائه وتساعد على انجازه .

وتشمل القدرة الذهنية مواجهة مشكلات العمل ، وتعريفها وتحديدها ، وتحليلها وعلاجها ، والتفكير المنطقى والمقارنة والاستنتاج ، وتبادل الأفكار والآراء والمقترحات بشأن العمل . كماتشمل التفكير الابداعى والابتكارى - بالنسبة للوظائف والأعمال التى تستلزم ذلك ، والقدرة على تطبيق خطوات التطوير والتحسين .

وتختلف هذه القدرات باختلاف الأفراد ، نتيجة لتباين شخصياتهم وخلفياتهم ، وتنوع طرق اعدادهم وتدريبهم - وذلك من حيث التعليم الرسمى بالمدارس والجامعات أو البرامج التدريبية . كما تختلف هذه القدرات حسب الخبرات والتجارب التى يمر بها الأفراد . فبعضهم يصادفون خبرات متنوعة غنية تصقل قدراتهم وتعمقها . وآخرون

يمرون بخبرات متكررة لا تنمى قدراتهم . وذلك بسبب اختلاف متطلبات العمل ومدى مساهمة الأداء الفعلى فى تطوير قدرات الفرد واثرائها . زد على ذلك رغبة الفرد نفسه فى تنمية قدراته وتنويعها . وهذا أمر يتعلق بالدوافع التى ذكرناها فكلما ارتفعت درجة طموح العامل ، زادت رغبته فى تكثيف مهاراته ، فتزيد معها درجة اقباله على العمل والافادة مما يلاقيه من تجارب ومشكلات . وعلى العكس من ذلك فإن الفرد يفقد اهتمامه بالعمل ولا يبالى كثيراً بتنمية قدراته ، إذا كانت دوافعه محدودة أو طموحه ضئيلاً .

فإذا أخذنا العلاقة بين قدرات الفرد ودرجة انتظامه فى عمله . فقد نتوقع أن يكون الموظف أو العامل اكثر انتظاماً وحفاظاً على مواعيد العمل ، إذا كانت قدراته المطلوبة للعمل مناسبة - مع ثبات العوامل الأخرى . ومن جهة أخرى كلما انخفضت مهارات الفرد أو رأى أن العمل لا يتيح له تنمية قدراته ، أو أن الفرص المتاحة أو المستقبلة لتنميتها قليلة أو يساء توزيعها بين العاملين ، فإن الاحتمال كبير أن يصاب الفرد باحباط ويلجأ إلى الغياب أو التأخير أو تحين الفرص للخروج من العمل خلال أوقاته الرسمية ، وذلك كوسيلة دفاعية لعلاج هذا الاحباط .

(د) اتجاهات الفرد

أما اتجاهات الفرد فهى وجهات نظره تجاه العمل والانتاجية والزملاء والرؤساء . . . الخ . وهى تؤثر ليس فقط على درجة انتظامه بالعمل . ولكن أيضاً على أدائه وسلوكه وعلاقاته . فمن العاملين - كما بينا فى المبحث الأول من ينظر إلى الوظيفة على أنها مصدر للرزق . ومنهم من يعتبرها وسيلة لخدمة الوطن . وفريق ثالث يراها وسيلة للتنمية والتطوير الذاتى . ويعدها آخرون طريقاً لمركز اجتماعى معين ، بينما قد يراها آخرون مجرد وسيلة لقضاء الوقت . هذا بالإضافة إلى اختلاف مفهوم الواجب والالتزام . فقد يعتبر الفرد حضوره للعمل وانتظامه فيه شيئاً هاماً . ويعده آخر أمراً ثانوياً . وقد يظن موظف أو عامل ان غيابه لا يؤثر على الانتاجية . بينما يخالفه الرأى موظف آخر ويعتبر انتظامه فى العمل أمراً لازماً لزيادة الانتاج .

وتتكون اتجاهات الفرد من خلال التجارب التى يمر بها عبر السنين ، فى مراحل حياته المختلفة . فالطفل الذى يعوده أبوه على الصلاة فى أوقاتها ، ويعلمه المدرس أداء الواجب المدرسى فى الموعد المحدد ولا يسمح له بالتأخير ، يكون أكثر ميلاً للانضباط والالتزام من ذلك الذى لا يجد من أبويه ومدرسيه مثل هذا التوجيه . كذلك فإن لقيم المجتمع وأعرافه تأثيراً كبيراً على اتجاهات الفرد نحو الانتظام . فإذا نظر المجتمع إلى الوقت على أنه عنصر هام ، ومورد نادر يجب استغلاله بكفاءة وحكمة ، كان أفراد هذا المجتمع أكثر اهتماماً بالوقت وانشغالاً بكيفية الافادة منه . والعكس صحيح حين لا يعطى المجتمع وزناً كبيراً لعنصر الوقت . فتجد أفراده يهدرونه ولا يتنبهون لضياعه وما يضيع معه من فرص . وقد أدركت المجتمعات الغربية المتقدمة قيمة الوقت . فهى تعتبره مورداً غالياً ، وتحث أفرادها على استثماره فيما يفيد - نفس القيمة الغالية التى أعطاها الاسلام للوقت ، وضرورة استغلاله فى العمل الصالح - الذى ينفع الناس فى دينهم ودنياهم وآخرتهم .

ثانياً - الجهاز :

يزخر الجهاز أو المنظمة - كما قلنا سابقاً - بمجموعة متداخلة من العناصر التى تحدث أثرها الايجابى أو السلبى ، على سلوك الأفراد وعاداتهم وعلاقاتهم وانتاجيتهم . ومن هذه العناصر ما يتصل بالوظيفة التى يشغلها الفرد ، ومنها ما يشمل كافة الأشياء المحيطة بالوظيفة أو بيئة العمل .

(أ) الوظيفة

رأينا أن العناصر المتعلقة بالوظيفة التى يمارسها الموظف أو العامل تتضمن نوع العمل الذى يكلف الفرد بانجازه . ومدى تنوعه أو تكراره . ودرجة صعوبته أو سهولته . والقدرات والمهارات المطلوبة . والخصائص المشترطة فى الشخص الذى يؤديه . والتدريب اللازم له . وفرص التنمية والتطوير التى يتيحها له نتيجة أدائه . كما تتضمن علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف ، فى نفس الإدارة أو القسم ، وفى الإدارات والأقسام الأخرى . ودرجة الأهمية المعطاة لهذه الوظيفة . وموقعها على الهيكل التنظيمى . فإذا

أخذنا هذه العناصر وربطناها بدوافع الفرد ، نجد أنه كلما زادت درجة التوافق بين الفرد ووظيفته ، زاد اقباله عليها وشغفه بها وحبه لأدائها ، ومن ثم انتظامه فيها وحرصه على مواعيدها . وكلما انخفضت درجة التوافق ، زاد احتمال كره الفرد لوظيفته وانصرافه عنها وانشغاله بأشياء أخرى غيرها . فيلجأ إلى الغياب كوسيلة دفاعية [٩] ، أو التأخير أو اختلاق الأعذار لعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف .

(ب) محيط الوظيفة

ويتأثر الانتظام كذلك بمجموعة عوامل - تنظيمية وفنية ومادية - تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظيفته . مثل القيادة ، وجماعة العمل ، والتدريب ، والحوافز ، والخدمات التى تقدمها المنظمة لأفرادها ، والأنظمة والقواعد والاجراءات ، وظروف العمل ، ونظم المعلومات والاتصالات . فحين نأخذ أساليب القيادة والاشراف مثلاً ، فلا نحتاج إلى تأكيد جانب القدوة الحسنة . بمعنى أنه إذا انتظم المدير أو المشرف ،وحافظ على مواعيده ، وأظهر لأفراده هذا السلوك بصفة مستمرة ، فإن الاحتمال كبير أن يسير هؤلاء على نهجه . والعكس أيضاً إذا كان لا يهتم بالمواعيد ويغيب عن مكتبه ، أو يكثر من الخروج غير الضرورى أثناء ساعات العمل ، أو لا يوجد حين يبحث عنه مرؤوسوه أو عندما يقصدونه لحل مشكلة أو الحصول على توجيه أو ارشاد . كذلك يختلف مدى محافظة الأفراد على مواعيد العمل ، تبعاً لجدية رؤسائهم ومتابعتهم لحضورهم وخروجهم أو تهاونهم فى ذلك ، ومدى حزمهم أو تفريطهم فى تطبيق القواعد والقوانين المتعلقة بذلك .

ولجماعة العمل التى يعمل معها الفرد تأثير كبير أيضاً على درجة انتظامه . وقد رأينا فى المبحث السابع أهمية التنظيم غير الرسمى ومدى تغلغل تأثيره فى سلوك الأفراد . فقد تسود بين جماعة العمل قيم سليمة بناءة تجاه الانتظام ، فيحرص أعضاؤها على الالتزام بمواعيد العمل - حتى ولو لم تكن هناك رقابة صارمة من جانب المشرف . وقد تنتشر من جهة أخرى أفكار سلبية نحو العمل - منها عدم الانتظام ، فترى ذلك

(8) W. French, op.cit., p. 132.

ينعكس على درجة محافظة الأفراد على مواعيد العمل . وللجماعة أساليبها فى الحالين لكى تجعل الأفراد يسلكون السلوك الذى تراه الجماعة مناسباً . فبالإضافة إلى تقليد الفرد لغيره من الأفراد المحيطين به، فإن الآخرين يدعونه إلى سلوك معين - عن طريق النصح أو الضغط أو التخويف أو السخرية . وقد وجدت دراسات وتجارب كثيرة أن انتظام العاملين يزيد مع زيادة درجة تماسك الجماعة وقوة العلاقات بين أفرادها وحبهم لبعضهم [9] . ويقل مع انخفاض تماسك الأفراد ، ويهبط إلى أدنى درجة مع تفككهم . كما تهبط معه الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد .

وأما تأثير التدريب على الانتظام فقد يكون مباشراً أو غير مباشر . فقد يتعلم الموظف أو العامل من الانتظام فى برامج التدريب والتزامه بمواعيد المحاضرات والمناقشات ، وتحمله لتقديم الواجبات التدريبية التى يكلف بها (من تمرينات وتقارير واختبارات . . .) فى المواعيد المحددة ، أن ينتظم فى عمله كذلك . كما قد يبصره التدريب بعواقب الغياب والتأخير ، ويمده بالأرقام والحقائق التى توضح مساوئ عدم الانتظام وتكاليفه - بالنسبة له شخصياً وللمنظمة التى يعمل بها والمجتمع بشكل عام . وحيث أن اتجاهات الفرد تتغير بتغير المعلومات التى يحصلها ، فقد يدفعه ذلك إلى أن يعدل نظرته إلى مواعيد العمل الرسمى ، ومن ثم قد يحرص على المواظبة والانتظام . أما التعلم غير المباشر فيأتى عن طريق أن يكتشف الفرد فى البرامج التدريبية التى يتردد عليها طرقاً جديدة للتفكير ، أو أساليب جديدة لأداء عمله أو زيادة كفاءته أو علاج مشكلاته . وبذلك تزيد رغبته فى أداء وظيفته واتقانها ، فينعكس ذلك ايجابياً على درجة انتظامه .

وتأتى الحوافز بعد ذلك لتحدث أثرها الكبير على انتظام العاملين . وذلك تبعاً لنوع الحوافز والمزيج المناسب منها . والأسس والمعايير التى تعطى بناء عليها . والتوقيت الذى يحصل فيه الأفراد على هذه الحوافز . ووجهة نظر الإدارة واتجاهات العامل نحوها . فمثلاً تسهم الحوافز فى زيادة انتظام الفرد إذا كانت مجزية وفورية . وإذا اعتقد أنها تساوى الجهد الذى يبذله والانجازات التى يقدمها . وإذا لمس أن رئيسه يفرق فى

(9) Graham, op.cit., p. 77.

توزيع الحوافز على المرؤوسين ، طبقاً لمعايير موضوعية ، وليس بناء على تحيزات أو تفضيلات شخصية . وكذلك الحال بالنسبة للخدمات والمزايا التى يحصل عليها الموظفون ، مثل المسكن والعلاج المجانى ووسائل الانتقال وحضانة أطفال العاملين ورعايتهم والخدمات التعليمية لأبنائهم ... الخ ، وقد نجحت الشركات اليابانية كثيراً فى كسب ولاء العاملين بها وانتظامهم - مع استعدادهم الفكرى والقيمى لذلك - عن طريق مثل هذه الخدمات .

أما الأنظمة والقواعد واجراءات العمل فلها تأثيرها على درجة انتظام الأفراد كذلك . فكلما رأى الموظف أو العامل - وهو فى ذلك قد يكون محقاً أو مخطئاً - أن هذه النظم والاجراءات تسهل عمله أو ترفع كفاءته ، فإن احتمال انتظامه يزيد . وعندما يعتقد أن هذه القواعد تعرقل عمله أو تطيل الوقت اللازم لادائه أو تصيبه بالملل أو الارهاق ، فإن احتمال عدم انتظامه يزيد .

ولظروف العمل المادية تأثيرها أيضاً . وهى المكتب الذى يعمل به الموظف ، والورشة التى يقضى فيها العامل ورديته . وسعة هذه الورشة أو المكتب ، وتصميمه ، وأثاثه ، وترتيب الآلات والمعدات ، وعدد الأفراد الذين يعملون فى مكان واحد ، وعاداتهم المختلفة - كالتدخين مثلاً ، والانارة والتهوية والتدفئة والنظافة وخدمات المقصف . فقد تساعد بيئة العمل الملائمة النظيفة الصحية على جلب الموظف أو العامل ، وتجعله يحب قضاء وقت أطول فى العمل بينما لا تساعد على ذلك البيئة غير الملائمة - كأن يكون المكان ضيقاً مثلاً أو غير نظيف أو مزعجاً كثير الضوضاء أو معزولاً .

ولنظم المعلومات والاتصالات كذلك أهمية فى انتظام الأفراد . فربما يساعد على زيادة الانتظام وجود القنوات المناسبة للاتصال ، وانسياب المعلومات بين الأفراد والأقسام والادارات ، وتوفر المعلومات الصحيحة وسهولة الحصول عليها فى الوقت المطلوب . بينما يضيق الفرد إذا لم يحصل على المعلومات المطلوبة . أو إذا لم يستطع أن يبلغ شكواه إلى رئيسه أو إلى الجهة التنظيمية المسئولة . أو إذا لم يجد من رئيسه المباشر أذناً صاغية لمشكلاته أو اهتماماً كافياً بمقترحاته . فيصاب باحباط ويلجأ إلى الغياب أو التأخير أو الاستئذان أو الخروج المتكرر .

ثالثاً - البيئة :

أما مجموعة العوامل البيئية التى تؤثر على انتظام العاملين فكثيرة . وتعتبرالقيم الاجتماعية على رأس هذه العوامل . فالتعاليم الأصيلة للدين مثلاً - كما أكدنا - تحض على احترام المواعيد والاستغلال السليم للوقت وعدم اهداره أو تضييعه والأمانة فى أداء الواجب المطلوب فى الوقت المحدد لذلك . وإلى جانب هذا فإن للعرف الذى يجرى فى المجتمع والقيم السائدة فيه تأثيراً فى الانتظام ، ومثال ذلك كما ذكرنا آنفاً - نظرة الناس للوقت والأهمية التى يعطونها له . ومن ثم سلوكهم تجاهه واستغلالهم له فى أوجه النشاط المختلفة .

وهناك عامل بيئى مهم أيضاً ، وهو الفرص التى يجدها الفرد فى المجتمع ، والأنشطة الأخرى المتاحة ، والتى يعتبرها أهم من وظيفته ، أو أكثر اشباعاً لحاجاته ، أو أربح مادياً . كأن تكون للعامل أعماله أو تجارته الخاصة . أو تفضيله لقضاء بعض الوقت مع الأهل أو الأقارب أو الأصدقاء .

وتوجد بالإضافة إلى ذلك بضعة عوامل أخرى كموقع السكن ، ومدارس الأولاد ، والخدمات الصحية والعلاجية المتوفرة ، والخدمات المطلوبة من الأجهزة والمنظمات الأخرى ، والخدمات المتاحة للنقل - وسائل الانتقال المختلفة وأنواعها وأعدادها ومواعيدها .

علاج مشكلة الانتظام

اختلاف المدارس الإدارية :

اختلفت المدارس الإدارية المتعاقبة فى النظر لمشكلة الانتظام وأساليب علاجها (انظر جدول ١١/١) . فكانت النظرة التقليدية لمشكلة عدم الانتظام تتلخص فى أن الفرد الذى يغيب أو يتأخر هو شخص سيئ بطبعه ، وغير متعاون ، ونزعاته سلبية ، وشخصيته على غير ما يرام . وكان العلاج ينحصر فى توقيع الجزاء فحسب . ومن ثم كان واجب

جدول (١/١١) اختلاف المدارس الادارية فى علاج مشكلة الانتظام

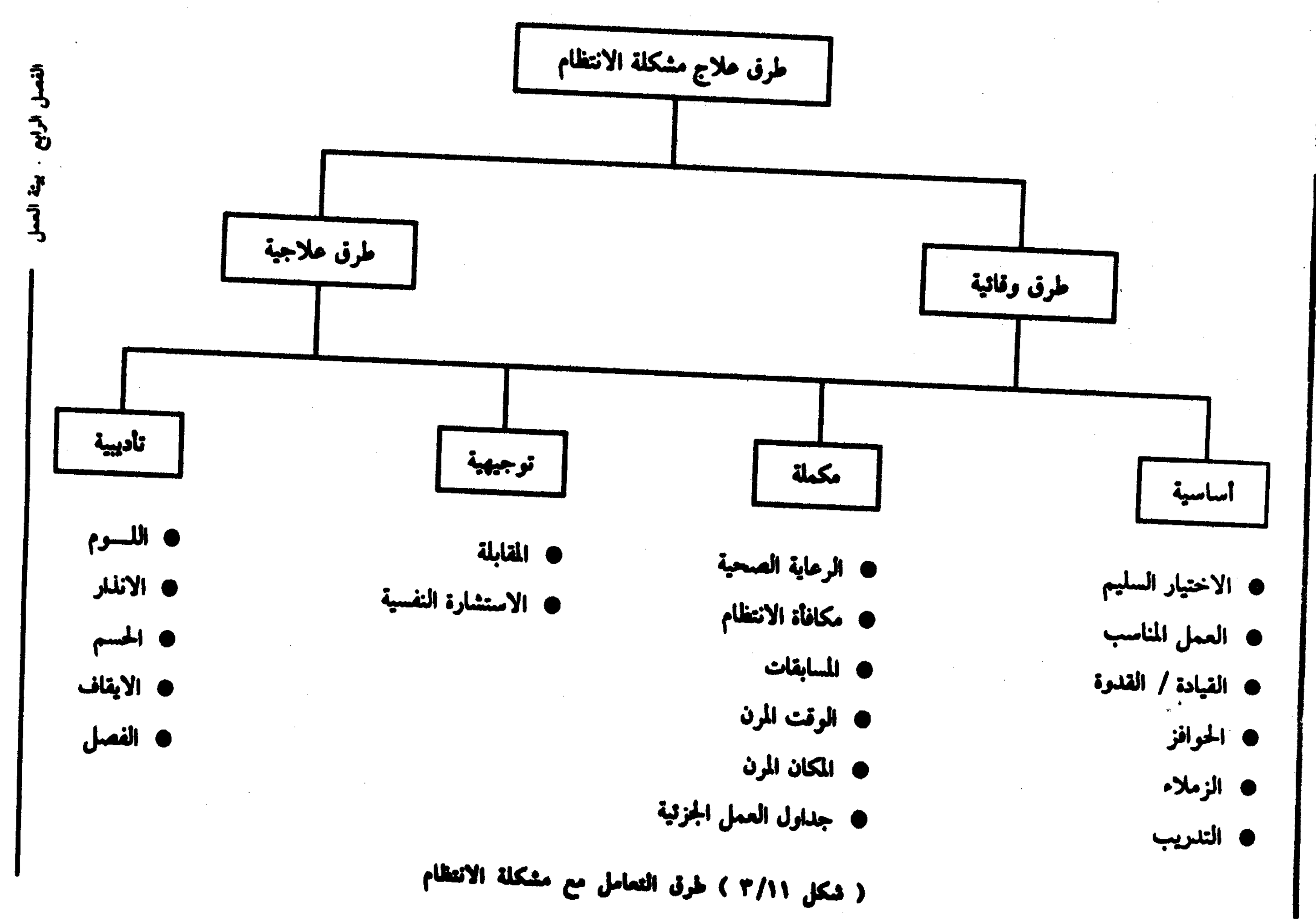
بيان / المدرسة	الطبيعة البشرية	وقت العمل الرسمى	الأفـــراد	الفرد غير المنتظم	العـــلاج	واجب المدير	رد فعل الفرد
الادارة التقليدية	نظرة متشائمة	قواعد واجبة الطاعة	أطفال	سيئ بطبعه	العقاب	لائحى / بوليس تاكيد الانضباط	كراهية الموعيد
العلاقات الانسانية	نظرة متفائلة	قواعد واجبة الطاعة	ناضجون	توجد لديه مشكلة	فهم الموقف العلاج المناسب	إنسانى / مرن تنمية الالتزام	إحترام المواعيد
الاتجاهات الحديثة	نظرة واقعية	التزام ذاتى	مشاركون	اجمع عنه معلومات كافية	الارشاد - التوجيه العلاج - الاتفاق	توجيهى / تعاونى الاتفاق على الالتزام	رغبة ذاتية مسئولية أدبية

المدير تأكيد جانب الإنضباط وتحديد الأشخاص غير الملتزمين وتطبيق العقاب اللازم عليهم . الأمر الذى قد يترتب عليه خوف الأفراد واعتبارهم لمواعيد العمل بمثابة قيد يتهددهم ، واهتمامهم بالمحافظة على هذه المواعيد لا التزاماً بها ولكن خوفاً من العقاب المترتب على مخالفتها .

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فكانت تنظر إلى العاملين نظرة متفائلة وتعتقد أنهم أشخاص ناضجون . فإذا حدث عدم انتظام فإن سبيل المدير أن يبحث المشكلة ويفهم الموقف ثم يقرر العلاج المناسب . ومن ثم فإن دوره يتميز بالمرونة والنظرة الإنسانية ومحاولة تنمية الالتزام ، الأمر الذى يحدث عند الأفراد استعداداً لاحترام المواعيد والنظر إليها على أنها شئ ايجابى يجب احترامه والوفاء به .

وأما الاتجاهات الحديثة فى الادارة فتنظر إلى الأفراد نظرة واقعية - أى تبحث خصائص هؤلاء الأفراد - الايجابية والسلبية . وتحاول أن تجعل من أوقات العمل الرسمى التزاماً ذاتياً لدى كل موظف وعامل ، إلى جانب كونه قواعد واجبة الطاعة . فإذا حدثت مشكلة عدم انتظام ، فسبيل المدير أن يجمع المعلومات الكافية التى تفيد فى توضيح الموقف . ويبحث مع الفرد (الناضج) خطوات العلاج ، ويتفق معه على تنفيذها . أى أن دور المدير هنا توجيهى تعاونى ، يعتمد على المشاركة والاتفاق ، الأمر الذى ينمى الرغبة الذاتية عند المرءوسين فى الالتزام بمواعيد العمل .

ونعرض فيما يلى لأهم طرق التعامل مع مشكلة الانتظام - من وجهة نظر حديثة ، تأخذ فى اعتبارها الأبعاد السلوكية التى ناقشناها آنفاً . وتنقسم سبل العلاج إلى مجموعتين : وقائية وعلاجية (شكل ١١/٣) . وتتفرع الطرق الوقائية بدورها إلى أساسية ومكملة ، والعلاجية إلى توجيهية وتأديبية . فأما الأساليب الوقائية فهى التى تتبعها الإدارة ليس فقط للتأكد من الانتظام فى أوقات العمل الرسمى . ولكن لتحقيق أشياء أخرى كثيرة ، أهمها حسن سير العمل وسرعة انسيابه وانسجام العلاقات بين الأفراد وكفاءة الأداء وزيادة الانتاجية . أما الطرق العلاجية فهى التى تطبقها الإدارة عندما تحدث فعلاً مشكلة عدم الانتظام . فيما يلى مناقشة لهذه الطرق .



(شكل ٣/١١) طرق التعامل مع مشكلة الانتظام

اولاً - الطرق الوقائيــة

١ - الطرق الوقائية الاساسية :

تكلمنا فيمـا سبق عن العناصر المحيطة بالوظيفة . وهـى القيادة والاشراف وجماعة العمل والتدريب والحوافـز . . . ونضيف هنا ضرورة الاختيار السليم لـلعاملين . ونقصد بالاختيار الـسليم أن ترسم الإدارة خطة واعيـة للاختيار ، وتضع الأسس والمعـايير التى تضمن الحصول علـى الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات والخبـرات والخصائص الملائمة لشغل الوظائـف المتاحة . تلك أول خطوة فى سبيـل تكوين قوة عاملة منتـجة ، تستغل طاقاتها فى العمل الاستغلال الأمثل . فـإذا تم اختيار الموظف أو العامل المطلوب ، يلزم أن نوجـهه للعـمل المنـاسب . ويجب أن تـدرس الإدارة هنا شيـئين : طبـيعة العـمل ومتطلباته ومسئولياته . وخصائص الـفرد وخبراته ودوافعه ومستويات طموحه . وتحاول التوفيق بين هاتـين المجموعتين من العناصر . فإذا وجهت الإدارة الـفرد إلى العمل الذى يرغبه ويقدر على أدائه ، فإن ذلك يزيد من اقباله على العمل وارتباطه به وغيرته عليه ، الأمر الذى يسهــل انتظامـه ، ثم علاوة علـى ذلك كفاءة أدائـه وزيادة انتاجيتـه وارتفاع روحـه المعنويـة وانخفاض دوران العمل . إن الاخـتيار السليم إذن هو صمام أمان يحقق مزايا هامـة كثيرة ، الانتظام واحد منها .

٢ - الطرق الوقائية المكملة :

(أ) الرعاية الصحية :

تسهم الرعاية الصحية التى تقدمها المنظمة لعامليها فى المحافظة على سلامة أجسامهم وعقولهـم . كما تساعد من ناحـية أخرى على انتظامـهم . إذ تعمل على وقايـتهم من الأمراض أو الكشف عنهـا فى وقت مبكر أو علاجها سريعاً عـند ظهورها . وحيث أن العامل الصحيح البـ . أكثر انتاجية وأكفـأ أداء وأكثر انتظاماً ، فإن المنظمة يمكن أن تتبع نظاماً متكاملاً للرعاية الصحية يتمثل فى الكشف على الفرد قبل التعيين ، ثم الكشف

الدورى - فى فترات معينة - للتأكد من استمرار لياقته والتنبه للحالات التى تستوجب الوقاية أو العلاج هذا بالإضافة إلى أن التسهيلات الصحية الأخرى مثل الكشف المجانى ، والفحوص والتحاليل ، والتأمين الصحى ، كلها تساعد على انتظام العامل فى عمله ومعرفة الأسباب الحقيقية لغيابه عندما يغيب .

(ب)مكافأة الانتظام :

قد يكون من الحكمة أن ترصد الإدارة مكافأة للعاملين المنتظمين ، مثلما ترصد عقاباً لغير المنتظمين . وقد تأخذ المكافأة صورة مادية - مبلغاً من المال ، أو عينية كتذاكر السفر أو حضور الحفلات التى تقام فى المناسبات المختلفة . كما قد تأخذ المكافأة شكل الهدايا التذكارية ، كالأعلام والأنواط والشارات والميداليات .

(ج) المسابقات :

- كذلك قد تنظم الإدارة مسابقة بين العاملين ، وبين الإدارات والأقسام وتنشر الاحصاءات التى توضح انتظام أفراد هذه الإدارة أو تلك - على فترات زمنية معينة ، سنوية أو نصف سنوية مثلاً . وتخصص كأساً أو درعاً أو جائزة نقدية للعاملين المنتظمين . وكذلك للرؤساء والمشرفين الذين لا تظهر الكشوف مشكلة عدم الانتظام فى أقسامهم أو أولئك الذين تقل نسبة الغياب والتأخير بين مرءوسيهم ، بالمقارنة مع الأقسام الأخرى . ويتسلم الفائزون جوائزهم مع تقدير الرؤساء المباشرين ، والاعلان عن أسمائهم فى لوحات الشرف وفى المجلة أو النشرة الداخلية للمنظمة .

(د) الساعات المرنة أو الدوام المرن :(١٠)

استخدام نظام الوقت المرن - كما أشرنا فى المبحث الأول - فى بعض البلاد المتقدمة . وقد بدأ تطبيقه فى ألمانيا الغربية لعلاج مشكلات الغياب والتأخير . ويتبلور هذا النظام فى أن هناك وقتاً اجمالياً يجب على الفرد أن يوجد فيه فى مكان العمل .

(١٠) تستخدم - فى معظم البلاد العربية - كلمة « الدوام » لتعنى وقت العمل الرسمى .

وينقسم هـذا الوقت الإجمالى إلى وقت أساسـى أو مركزى يجب أن يحضر فـيه جميع العاملين . وذلك حتى يتمكن هؤلاء من الاجتماع ببعضهم بعضاً ، ولتعميق الاتصالات الشخصية بـينهم ، وتسهيل الاتصالات الـلازمة لاتمام العمل (١١) . وإلى جانـب ذلك هناك ساعات مفـتوحة أو متغيرة ، يترك للـفرد ترتيبها حسب رغبـته وظروفه . ويكون وقت الحضور والانـصراف مرناً بحيـث يتحـدد خلال ساعـة معينة ، وليـس عند وقت محدد (١٢) . وقد أثبتت التجارب أن لهذه الطريقة مزايا وعيوباً . فأما مزاياها فتبدو أولاً فى تقليـل الغياب والتأخير ، وزيادة الانتـاجية ، وحسن استغلال العامـل للوقت الذى يقضيه فى عمله ، واتـاحة الفرصة للفرد لقضاء مصالحه وحاجيـاته - كالنساء العاملات يرعين أطفـالهن - وارتفاع الروح المـعنوية ، إلى جانـب تخفيف حدة أزمـة المواصلات وزحام الطرق التى تصل إلى درجة خطيـرة فى ساعات الذروة . ومن جهة أخرى فهناك مجموعة مـن العيوب (١٣) مثل المجهـود المستندى الكـبير الذى ينفـق فى متابعة مـجيئ العاملين وذهابهم وانـتظامهم فى الساعات المركزية والساعات التـى يختاورنها . ومن ثم ارتفاع التكاليف الإدارية . وانخفاض الروح المعنوية للأفراد الذين لا يستطيعون الإفادة من نظام الـوقت المرن ، بسـبب طبيـعة أعمالهـم . وانشغال الـعاملين بـأعمالهـم الخاصة وانصرافهم عن عملهم الرسمى .

(هـ) المكان المرن :

سبقـت الإشارة فى المبـحث الأول إلى مكان الـعمل المرن ، الـذى يتيح لـلرجال والنساء البـقاء فى منازلهم وأداء الأعمـال المطلوبة منهم هـناك . وبذلك تختفى مـشكلة الغياب والتأخير والاستئذان للخروج من مكان العمل ومتابعة انضباط العاملين .

---

(11) Steers, op.cit., p. 395.

(12) Crane, op.cit., p. 612.

(١٣) على محمـد عبد الوهاب « تحليل النـتائج : التأخير والغـياب ودوران العمل » فى الموسوعة الـعلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤٢ .

(و) جداول العمل الجزئية :

كذلك يتبع أسلوب آخر [١٤] فى حالة الأفراد الذين لا يتمكنون لظروف خاصة من الحضور إلى مقر العمل طوال وقت العمل الرسمى . مثل الأمهات اللاتى يرضعن أولادهن . أو عندما يكون هؤلاء فى سن صغيرة تخشى الأمهات فيها تركهم وحدهم ، أو لا يجدن مربيات أو خادمات يمكثن معهم ، أو لا يستطعن دفع أجور للخادمات . كما ان هناك رجالاً يعملون فى وظائف أخرى ، ويرغبون فى الالتحاق بوظائف اضافية لتحسين دخولهم ، لمواجهة الاعباء والالتزامات المناطة بهم . ويقضى نظام العمل الجزئى أن يحضر هؤلاء الأفراد إلى العمل فى ساعات محددة ينجزون فيها الاعمال التى يكلفون بها ثم يغادرون . وقد تحدد هذه الساعات بشكل ثابت - أى فى وقت معين فى الصباح أو المساء . أو بشكل متقطع بحيث توزع خلال يوم العمل .

ثانيا- الطرق العلاجية

١ - الطرق العلاجية التوجيهية :

تنحصر الطرق العلاجية التوجيهية أساساً فى مقابلة مع الموظف أو العامل غير المنتظم . وذلك للتعرف على الموقف وجمع المعلومات اللازمة ووضع الحلول المناسبة . وعندما يجرى المدير أو المشرف المباشر مثل هذه المقابلة . فهناك خطوات يجب أن يتبعها . وذلك كما يلى :

(أ) توضيح الهدف من المقابلة للمرؤوس ، بأنها تسعى إلى علاج المشكلة ، وأنها صممت من أجل مساعدته على التغلب على عدم الانتظام .

(ب) الحديث مع المرؤوس حول المشكلة ، وتحديدها جيداً ، وتقديم البيانات اللازمة عنها (من واقع الكشوف والسجلات) [١٥] . وطلب المعلومات اللازمة من الفرد نفسه .

---

(١٤) المرجع السابق ، ص ٥٤٢ .

(15) Crane, op.cit., p. 273.

وهنا يجب أن يتيح الرئيس الفرصة لمرءوسه ، ليتحدث عما يريد. وهناك نقاط يسترشد بها الرئيس فى ادارة المقابلة والاستماع للفرد ، أهمها ما يلى : (١٦)

- اصغ بصبر ، لا تقاطع ، لا تعلق .
- لا تنقد ، ولا تتسرع فى اعطاء النصيحة .
- لا تجادل الموظف الآن .
- اعطه كل اهتمامك .
- ابحث فيما وراء الكلمات (المعانى الحقيقية) .

(ج) وضع بدائل للحل ، باشراك المرءوس ، ومناقشته فى هذه البدائل ، للتوصل إلى العلاج المناسب .

(د) الاتفاق مع المرءوس على الحل ، وتأكيد أهمية تنفيذه ، والتركيز على الانتظام بدءاً بوقت معين .

(هـ) متابعة نتائج المقابلة ، فإذا بدأ الفرد الانتظام ، فعلى الرئيس تشجيعه وابداء السرور لذلك . وإذا استمر على تأخيره أو غيابه ، يبدأ الرئيس فى اتخاذ الاجراءات الانضباطية .

كذلك قد يتطلب الأمر فى بعض الحالات استشارة نفسية . فيرسل العامل إلى اختصاصى (طبيب نفسى أو أخصائى اجتماعى) . والهدف من هذه الجلسة الاستشارية (١٧) أن يعرف ما إذا كان العامل قد خالف قواعد الانتظام عامداً أم جاهلاً . وحتى يفهم الفرد أهمية اتباع الخطوات وخطورة مخالفتها . ويتم التعرف على المشكلات - المادية والنفسية والاجتماعية وغيرها - التى قد تصاحب ظاهرة عدم الانتظام . كما يتم التعرف على درجة رغبة الفرد ونيته فى التغيير والانتظام .

---

(16) L. Bittel, What Every Supervisor Should Know, 4th ed., (New York : Mc Graw – Hill, 1980), p. 361.

(17) L. Imundo, The Effective Supervisor's Handbook (New York, AMA : Acom, 1980), p. 130.

٢ - الطرق العلاجية التأديبية :

وتتصاعد هذه الطرق فى درجات . فتبدأ باللوم ثم الإنذار ، وتتدرج إلى الحسم والايقاف المؤقت وتنزيل الرتبة وايقاف الترقية ، وتنتهى بالايقاف المؤجل ثم الفصل . وهناك مجموعة من الاعتبارات الهامة التى يجب أن تتبعها الإدارة فى تطبيق الطرق التأديبية . وأول هذه الاعتبارات أن يكون الهدف من تطبيق العقاب هو الاصلاح وليس مجرد عقاب الأفراد . وأن يحاول المدير أن ينمى فى الأفراد اتجاهات الانضباط والالتزام بالقواعد الموضوعة . ويكون ذلك ممكناً إذا كانت هذه القواعد واضحة والفلسفة وراءها مفهومة . على أن يتم توصيل هذه القواعد للأفراد فى الوقت المناسب حتى يقتنعوا بها ويتقبلوها [١٨] .

ويمكن القول إن احتمال قبول الأفراد لقواعد الانضباط ومن ثم اتباعهم لها يكون كبيراً - إذا توافرت عدة شروط . وهى أن تكون نابعة من الدين الحنيف ، وتؤدى إلى الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر . وتتفق مع الذوق والعادات الصحية السليمة . وتناسب أكبر عدد ممكن من الناس . وتتلائم مع الظروف البيئية السائدة (كمواعيد دخول وخروج المدارس مثلاً) . ومن الأهمية بمكان أن تركز الاجراءات التأديبية على اصلاح الخطأ ، وليس على تأنيب الشخص أو الحط من قدره . وأن توقف هذه الاجراءات فور انتهاء الخطأ . أى عندما ينتظم الموظف أو العامل ويحقق السلوك المرغوب .

كذلك يجب أن يتوفر فى الاجراءات التأديبية مبدأ فورية التطبيق [١٩] . بمعنى أن يطبق العقاب فور حدوث الفعل السلبى الذى يستحقه . وتلك قاعدة يجب اتباعها أيضاً فى الثواب . فتقدم المكافأة أو الجائزة فور حدوث الفعل الايجابى الذى يستحقها . كما أن من الأهمية بمكان أن تكون قواعد التأديب عادلة فى نظر كل من الإدارة والأفراد . وأهم من ذلك أن يقوم المديرون والرؤساء بتطبيقها بالموضوعية والعدالة الواجبة ، بحيث لا يكون هناك تحيز أو محاباة . لذلك فإن المديرين يجب أن يدربوا على كيفية تطبيق

(18) Bittel, op.cit., p. 137.

(19) G. Strauss & L. Sayles, Personnel (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1972), p. 267.

القواعد . والحرص على اتساق التطبيق بحيث تأخذ الحالات المتشابهة جزاء واحداً . ولا يفرق بين حال وأخرى إلا على أساس اختلافات معقولة . وذلك حتى يحس العاملون بعدالة الادارة وحرصها على تقديم العلاج المناسب للحالات المختلفة .

خطوات تعديل السلوك

نورد فيما يلى النموذج الذى صممه لوثانز ، كريتنر ، لتعديل السلوك [٢٠] . والذى يصلح لعلاج مشكلات العاملين ، والتى تدخل ضمنها مشكلة عدم الانتظام . ويقوم هذا النموذج على خطوات متسلسلة ، تبدأ بالتعرف على السلوك غير المرغوب فيه ، ثم قياس هذا السلوك ، وتحليله ، والتدخل لتحسينه ، وأخيراً تقويم التحسين الذى يطرأ عليه . وذلك على النحو التالى :

١ - تحديد السلوك غير المرغوب :

ويتم فى هذه الخطوة تحديد المشكلة : ما هو السلوك غير المرغوب فيه - وهو الغياب ، والتأخير ، وعدم الانتظام ، وانتحال الأعذار . وتحين الفرص للخروج من مكان العمل . وما هى أهم أبعاد هذا السلوك وتأثيره .

٢ - قياس السلوك غير المرغوب :

يقوم المدير أو المشرف المباشر بقياس السلوك غير المرغوب ، من خلال الملاحظة المباشرة . وكذلك من قراءة الكشوف والسجلات ، التى تتضمن مؤشرات كثيرة [٢١] . ويتم فى هذه المرحلة احصاء حالات الغياب والتأخير والاستئذان ، وتقسيمها حسب الأسابيع والشهور وفصول السنة ، وحسب أيام الأسبوع . وتصنيفها إلى حالات بأعذار وحالات بغير أعذار ، وأنواع الأسباب التى يبرر بها الفرد غيابه أو تأخيره . ومقارنتها بين الادارات والأقسام المختلفة . وحسب الوظائف والأعمال المتنوعة - الادارية والفنية ،

(20) F. Luthans & M. Martinko, The Practice of Supervision and Management (New York : Mc Graw – Hill, 1979), p. 412.

(21) E. Flippo, Personnel Management, 8th ed. (New York : Mc Graw – Hill, 1980), p. 125.

الاشرافية وغير الاشرافية ، وحسب مؤهلات الأفراد وجنسهم وأعمارهم ومدد خدمتهم وأحوالهم الاجتماعية . ودراسة مؤشرات أخرى إلى جانب ذلك ، مثل معدلات الانتاجية ، والشكاوى ، ودوران العمل .

٣ - تحليل السلوك غير المرغوب :

وهنا يقوم المدير بدراسة الموضوع وتفهمه بعمق . فيجيب عن عدة أسئلة : ما هى المقدمات التى أدت إلى هذا السلوك ؟ وما هى الأسباب الحقيقية وراءه ، والظروف المختلفة التى ساعدت على أحداثه أو تفاقمه أو تأصيله ؟ ما هو التسلسل الزمنى لهذه الظروف والأسباب ؟ وما هى النتائج التى تترتب على هذا السلوك ؟ أى ما هى الآثار التى يتركها الغياب وعدم الانتظام على الموظف نفسه ، وعلى العمل ، والجهاز الذى يعمل به ، والمجتمع الكبير ؟

٤ - تحسين السلوك :

أما فى هذه الخطوة فيعمد المدير إلى اتخاذ خطوات بناءة نحو زيادة السلوك المرغوب ، وتخفيض السلوك غير المرغوب فيه [٢٢] . ويتبع لذلك الأساليب التى عددناها عند الحديث عن طريق علاج مشكلة عدم الانتظام . فمن المقابلة إلى الاستشارة النفسية إلى تطبيق القواعد الانضباطية . هذا بالإضافة إلى استخدام المحفزات بنوعيها الايجابى والسلبى ونعرض فيما يلى أهم هذه المحفزات ، التى يمكن استخدامها منفردة أو مشتركة [٢٣] . لتكثيف السلوك المرغوب والحد من السلوك غير المرغوب . وربما كان التركيز على العناصر الايجابية أعمق أثراً وأطول عمراً من الاعتماد فقط على المحفزات السلبية .

وتمثل العناصر الايجابية فى أعلام الفرد بالسلوك المرغوب الذى يصدر عنه . وتقديم المدح والتشجيع عند بادرة السلوك الطيب . والاعتراف والتقدير . والصداقة والزمالة . والأمان والحوافز المادية والترقية . والتقويم الجيد للأداء . وتوفير العمل المناسب وفرص الابداع . وتحسين ظروف العمل .

---

(22) Luthens & martinko, op.cit., pp. 417-18.
(23) Du Brin, op.cit., p. 34.

وأما العقـاب فيشمل إعلام الـفرد بالسلوك غيـر المرغوب. والنقد والـلوم وسحب الامتيـازات والايقاف والتعـليق والغـرامة . واسناد عمـل غير مهم لـلفرد . والتـنزيل والحرمان من مزايا هامة .

٥ - تقويم النتائج :

يبحث المدير فـى هذه الخطوة عما إذا حدث تحسن فى سلـوك الفرد أم لا ، ومظاهر هذا التحسين . ويجب أن يشجع الفرد عند بداية التغيير ويحمسه للاستمرار فى التقدم . أما إذا لم يحدث تـطور يذكر ، فتعاد الخطوات الـسابقة مرة أخرى ، بعد الـتعرف على الأسباب التى أدت إلى عدم نجاحها .

خلاصـــة

تناولنا فى هذا المبحـث انتظام العاملين . فبدأنا ببيان أهمية الانتـظام باعتباره وسيلة لهدف أكبر ، وهو كفاءة الأداء وزيادة الانتاج . وأوضحـنا فرضنا الرئيسى ، وهو وجود جوانب متعددة لمشكلة الانتظام ، والطـبيعة المتداخلة لهذه الجوانب ، وواجب الإدارة فى تفهم كافة العناصـر المؤثرة حتى تصل إلى انتظام أفضل بين العامـلين . ثم ناقشنا مزايا الانتظـام بالنسـبة لكل مـن الفرد والجهاز والمجـتمع . وكانـت أبرز هذه المزايـا خفض التكاليف وحسن استغلال الموارد وزيادة الانتاجية ، وارتفاع الروح المعنوية ، وتنمية القيم والعادات السلـيمة . وأما أهم مساوئ عدم الانـتظام فهى الحرمان من الحـوافز والتعرض للعقاب وانخفاض الانتاجية وارتفاع التكاليف واستياء الجمهور .

وكانت مهمتنا بعـد ذلك بيان الأبعاد السلوكية للانتظام . فنـاقشنا فى جانب الفرد شخصيـته ودوافعه وقدراته واتجاهـاته . وأوضحنا أثر كـل هذه العناصر علـى الانتظام. فيزيد انتظـام الفرد كلما كانت شخصيـته ناضجة ، ودوافعه مشبعة فـى عمله ، وقدراته ملائمة لهذا الـعمل وتجد الفرصة للتـنمية ، واتجاهاته ايجابية . ويـحدث العكس ، أى ينخفض انتظام الفرد ، إذا قل نضوج شخصيـته ، ولم تكن دوافعه مشبعة فى العمل ، ولم تكن قدراته ملائمة للعمل ، واتجاهاته غير ايجابية . أما العوامل الوظيفية التى توجد

بالجهاز وتؤثر على الانتظام ، فذكرنا أنها كثيرة ومتداخلة . وهى تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين : الوظيفة نفسها ، ومحيط الوظيفة . ويدخل فى المجموعة الثانية عناصر القيادة والاشراف ، والتدريب ، وجماعة العمل ، والحوافز والخدمات ، والأنظمة والاجراءات ، وظروف العمل ، ونظم المعلومات والاتصالات . ولكل من هذه العناصر تأثيرها على درجة انتظام العاملين . كما أنها تؤثر أيضاً فى بعضها بعضاً . أما العوامل البيئية فهى القيم والعادات والفرص والظروف الأخرى الموجودة فى المجتمع .

ثم تناولنا علاج مشكلة الانتظام . فذكرنا أن المدارس الإدارية - من تقليدية وحديثة - اختلفت فى مفهومها للانتظام ، ونظرتها ، ومن ثم علاجها لعدم الانتظام . وعددنا الطرق الملائمة للتعامل مع المشكلة ، وقسمناها إلى وقائية وعلاجية ، فأما الأولى فتنشق إلى أساسية ومكملة . وأما الثانية فتتفرع إلى توجيهية وتأديبية . وتهدف الطرق الوقائية الأساسية إلى تحقيق الانتظام - إلى جانب حسن انسياب العمل وارتفاع الانتاجية . وهذه الطرق هى الاختيار السليم ، والعمل المناسب ، والقيادة ، والحوافز ، والتدريب ، وجماعة العمل . أما الطرق الوقائية المكملة فتعمل على تعزيز انتظام العاملين وتشجيع المواظبة والانضباط . ومن أمثلتها الرعاية الصحية ، ومكافأة الانتظام ، والمسابقات ، والوقت المرن ، والمكان المرن ، وجداول العمل الجزئية . أما الوسائل العلاجية فيجرى تطبيقها عندما يحدث الغياب والتأخير والاستئذان والخروج المبكر وغيرها من صور عدم الانتظام . وتولى الطرق العلاجية التوجيهية اهتمامها نحو فهم المشكلة التى تحدث ، والتعرف على كافة جوانبها وارشاد الفرد وفهم موقفه واتجاهاته ، ومن ثم حل مشكلاته . وتطبق الطرق العلاجية التأديبية العقاب اللازم فى الأحوال التى تستدعى ذلك . ويتدرج العقاب من اللوم إلى الانذار ثم الحسم والايقاف وأخيراً الفصل .

وفى النهاية عرضنا لنموذج تعديل السلوك ، الذى يتضمن خطوات متعاقبة ، تتدرج من تحديد نوع السلوك غير المرغوب فيه ، إلى قياسه ، ثم تحليله . واتخاذ الأساليب الملائمة لتحسينه من خلال مجموعة من المحفزات الايجابية والسلبية . ثم تقويم النتائج للتأكد من فعالية العلاج وأسباب نجاحه أو عدم نجاحه .

المبحث الثاني عشـر

علاج مشكلات العاملين

التأديب ★ الشكاوي ★ الاستشارات

اهداف المبحث

عندما تتم قراءة هذا المبحث تكون قد :

* تفهـمت الأسس العلـمية لكـل من التأديب والـشكاوى وتقديم الاستشارات للعاملين .

* تعرفت على الجوانب العملية لهذه الموضوعات والمشكلات المصاحبة لها .

* تعرفـت على الأسلوب المـناسب لتوظـيف هذه الأدوات الإدارية بالشكل الذى يحقق نتائج ايجابية لكل من الإدارة والعاملين .

وأخيراً * كونت فكرة مـناسبة عن أبعاد السـلوك التنظيمى الـسليم ، وكيفية تفادى المشكلات السلوكية والتعامل معها إذا حدثت

عناصر الموضوع

- التأديب والانضباط
- تقديم الاستشارات للعاملين
- شكاوى وتظلمات العاملين
- خلاصـــــة

نقاط للتفكير

١ - إختلف محسن وعبد المجيد فى مناقشة حول سلوك العاملين فكان رأى الأول أنه يجب الحزم وفرض رقابة جادة على العاملين لتحقيق الإنضباط المطلوب . بينما أكد الثانى أن الانضباط الذاتى أو الرقابة الداخلية للفرد هى الأساس ، ومن ثم يجب تشجيعها وعدم اتباع قواعد جامدة من جانب الإدارة حتى يتحقق السلوك القويم . ما رأيك ؟ إضرب أمثلة عملية تعزز ما تذهب إليه .

٢ - إذا كنت موظفاً ، فاذكر بعض الأمثلة عن نواحى سلوك لك تعتقد أنها لم تكن منضبطة أو مقابلة لمستويات الإدارة . واذكر الأسباب التى كانت وراء ذلك ، وكيف تعالجها ؟ .

٣ - ناقش مع زملائك بعض مصادر الشكوى والتظلمات التى يثيرها العاملون . وناقش

معهم كذلك أفضل السبل للتعامل مع هذه الشكاوى .

٤ - كان عثمان - أحد الموظفين فى قسم الحسابات بالشركة الأهلية للمنسوجات ، يشعر أن أعباء العمل كثيرة ، وأنه يعجز أحياناً عن أدائها فى الوقت المطلوب أو بالمستوى المتوقع من الإدارة ... كما أن بعض الأجهزة التى يعمل عليها بدأت تتقادم وتحتاج إلى صيانة أو استبدال ... وكان يشعر كذلك أن رئيسه المباشر لا يوليه الإهتمام المطلوب ولم يستطع أن يناقش معه مشكلته نظراً لإنشغال رئيسه المستمر ... وتزايد إحباط عثمان ... وبدأ يسيطر عليه شعور أنه لن يستمر فى عمله ولن ينجح فى أدائه ... ما الذى يحتاج إليه عثمان الآن ؟

٥ - بعض الحكايات والأغانى التى تجدها فى تراثنا الشعبى ، تعج بالشكوى والشعور بالظلم والعجز عن تحقيق الآمال ... بماذا تفسر ذلك ، وكيف يمكن تكوين شعور بالأمل والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة ؟

٦ - أنت الآن بصدد مقابلة أحد العاملين الذين لديهم مشكلة فى العمل ... ضع اطاراً لهذه المقابلة بحيث يتمخض عنها علاج المشكلة ؟

أولاً: التأديب والانضباط

مفهوم الانضباط:

يقصد بالانضباط أن يتبع الإنسان فى سلوكه وعلاقاته مجموعة من القواعد المحددة - قانوناً أو عرفاً . وهناك نوعان من الانضباط :

١ - الانضباط الذاتى أو الداخلى ، والذى ينبع من نفس الشخص ، حيث هو رقيب على نفسه فى أقواله وأفعاله .

٢ - الانضباط الخارجى أو المفروض ، وهو الذى يمثل مجموعة من القواعد ، يقوم رقيب خارجى بالتأكد من اتباعها وعدم مخالفتها . ويقسم هذا النوع من الانضباط إلى جزئين :

أ - قواعد العمل بالمنظمة ، وتشكل الإطار العام للالتزام من جانب الإدارة والأفراد سوياً .

ب- رقابة الإدارة على أداء الأفراد والجماعات للتأكد من الالتزام بالقواعد وتصحيح الانحرافات .

وقد اختلفت المدارس الفكرية الإدارية فى طريقة الانضباط التى تتبعها تبعاً لنظرتها للانسان . وذلك كما يلى :

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	الإدارة بالأهداف
النظرة للإنسان	الانسان كسلان ، سلبى ، يكره العمل	الانسان نشيط ، ايجابى ، يحب العمل	الأفراد يختلفون فى درجات النضوج
طريقة الانضباط	رقابة محكمة قواعد صارمة للانضباط	رقابة مرنة الثقة أساس الانضباط	رقابة ذاتية - انضباط وقائى

والنقطة التى يجب تأكيدها هى أن توفر الإدارة المناخ اللازم للانضباط ، ويتحقق ذلك إذا توفرت ثلاثة شروط :

(١) وضوح القواعد الموضوعة .

(٢) الصياغة الجيدة للقواعد ، ووضعها فى قالب ايجابى .

(٣) قبول الأفراد للقواعد الموضوعة .

اسس الانضباط :

ولكى يتحقق الهدف من الانضباط وهو نشر السلوك المرغوب فيه والحد من الانحرافات وتصحيحها ، فلابد أن تتبع الادارة الأسس والخطوات الصحيحة لذلك وهى كما يلى :

١ - المعرفة المسبقة من جانب الأفراد بالقواعد المحددة - مضمونها وتوقعاتها ونوع الجزاء المترتب على مخالفتها .

٢ - فورية التطبيق ، أى تنفيذ الاجراء الانضباطى بعد حدوث الانحراف مباشرة ، وذلك حتى يرى الفرد الرابطة بين العمل والجزاء المترتب عليه .

٣ - عدالة التطبيق والمساواة فى تنفيذها على المخالفين .

٤ - الموضوعية ، أى التركيز على الحقائق وتجنب الميول الشخصية .

٥ - المتابعة للتأكد من أن الفعل الخاطئ قد تم تصحيحه .

اجراءات الانضباط والتأديب :

(١) جمع الحقائق : يجب جمع كافة البيانات عن الخطأ أو السلوك غير المرغوب فيه ، وذلك من حيث نوعه وحجمه وتأثيره وأسبابه وظروفه والنتائج المترتبة عليه .

(٢) المقابلة غير الرسمية : يعقد المدير أو الرئيس المباشر مقابلة مع الموظف وتتسم بالصداقة يهدف من ورائها إلى التعرف على أسباب السلوك غير المرغوب فيه واشعار الموظف بالمسؤولية وتحريكه لعلاج الخطأ .

(٣) التنبيه : شفوياً أو خطياً . أما الأول فهو تأنيب للموظف على ما حدث ، وذلك بشكل سرى وغير عدائى وحازم فى نفس الوقت . أما التنبيه الكتابى فهو انذار أشد لهجة وموضوعية ، كما أن أثره أبعد من التنبيه الشفوى حيث يحفظ فى ملف الموظف .

(٤) العقوبات : والتى تتدرج من الحرمان من مزايا معينة ، إلى الحسم من الراتب ، والنقل إلى وظيفة أخرى ، وتنزيل الدرجة ، والايقاف عن العمل أو الفصل . وذلك تبعاً لنوع الخطأ ، وطبقاً للنظم الموضوعية للعمل والعاملين ، وتبعاً للقوانين السائدة .

امثلة للسلوك الوظيفي الذي يستحق التاديب :

١ - ضعف الأداء ، وخاصة عندما يتكرر ، وبعد أن يحصل الموظف على التدريب الملائم والتوجيه المطلوب .

٢ - عدم اتباع القواعد الموضوعة (كالتدخين ، عدم ارتداء الملابس الواقية . . .) .

٣ - نقص مهارات معينة (فنية / فكرية) أو الامتناع عن استخدامها فى المواقف التى تتطلب ذلك .

٤ - اثارة الشغب أو العداء بين الأفراد أو بينهم وبين الادارة .

٥ - عدم اتباع توجيهات المدير أو المشرف المباشر .

٦ - النسيان ، وعدم اليقظة ، وغياب الذهن .

٧ - التأخير والغياب .

٨ - عدم الأمانة وعدم الحفاظ على ممتلكات الشركة أو اتلافها .

٩ - تعاطى للمخدرات أو المسكرات .

١٠- الاساءة للآخرين أو التهجم عليهم .

تقييم فعالية نظام التأديب والانضباط :

١ - كم حالة انضباط حدثت فى العام الماضى ، أو الستة أشهر الماضية ، فى الشركة كلها ؟

٢ - كم حالة حدثت فى كل ادارة أو قسم على حدة ؟ ما موقفها بالزيادة أو النقص بالنسبة للعام الماضى ؟

٣ - ما نوع هذه الحالات ، فى الشركة كلها وفى كل ادارة على حدة ؟

٤ - متى (فى أى وقت من أوقات السنة أو مواسم العمل) كانت أعلى نسبة من الحالات .

٥ - أين (فى أى ادارة أو قسم) توجد أعلى نسبة من حالات عدم الانضباط ؟

٦ - كم من الحالات المذكورة تم علاجه عن طريق : المقابلة غير الرسمية ، التنبيه الشفوى ؟

٧ - كم من الحالات كان علاجه عن طريق الانذار المكتوب ؟

٨ - كم من الحالات تم توقيع العقاب فيه ؟ ما نوع العقوبات التى طبقت ؟

٩ - كم من الحالات كان التقصير الواضح فيها راجعاً إلى الموظف نفسه ؟

١٠- كم من الحالات كان التقصير الواضح فيها من جانب الادارة (الرئيس المباشر ، المناخ التنظيمى . . .) .

١١- هل تمت متابعة للحالات التى اتبعت فيها اجراءات تأديبية ؟ ماذا كانت نتيجة المتابعة ؟

١٢- هل تم استقصاء آراء الرؤساء المباشرين فى اجراءات الانضباط ؟

١٣- هل تم استقصاء آراء الموظفين فى اجراءات الانضباط ؟

١٤- هل هناك جوانب تستحق التعديل أو التطوير (نوع العقوبة / توقيعها / ترتيبها . . .) .

١٥- هل تمت مراجعة فنية من جانب الادارة لنظام الانضباط والتأديب ؟ متى / وهل أسفرت عن حاجة إلى تعديل ؟ ما هى وجهة نظر المتخصصين فى ذلك ؟

ثانياً: شكاوى وتظلمات العاملين

ما المقصود بالشكوى ؟

الشكوى تعبير عن شعور بعدم الرضا من جانب الموظف تجاه عنصر أو عناصر معينة بالمنظمة التى يعمل فيها .

فحيثما تكون الشكوى أو التظلم . يستدل على وجود موقف غير مرغوب فيه من جانب الموظف دفعه للتعبير عنه فى صورة كتابية .

وقد يتضمن العنصر أو الموقف غير المرغوب فيه : عدم عدالة المشرف المباشر ، مشكلة فى العلاقات بين الزملاء ، خطوات أو اجراءات العمل ، الآلات أو المواد المستخدمة ... الخ .

وتتضمن الشكوى عادة الأجزاء الآتية :

١ - الموقف الذى حدث وتوقيته .

٢ - الأطراف المعنية فى هذا الموقف .

٣ - الاجراء التصحيحى الذى يسعى إليه الشاكى .

البرنامج الملائم لعلاج الشكاوى :

يجب أن تضع الإدارة برنامجاً متكاملاً لتلقى الشكاوى ، وبحثها ، وعلاجها ، بالشكل الذى يحقق الأهداف التالية :

١ - اشعار الموظف بأن شكواه محل اهتمام الإدارة ، وذلك كجزء من اهتمامها بالموظف شخصياً باعتباره عضواً عاملاً وفعالاً فى المنظمة .

٢ - ازالة أسباب الشكوى والوصول إلى نتيجة ترضى الشاكى وتشعره بعدالة القرار المتخذ .

٣ - عدم تكرار هذه الأسباب مرة أخرى .

وتستطيع ادارة الأفراد أن تضع بالتعاون مع الادارات الأخرى - الخطوات والاجراءات التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف . كما أن المشرف المباشر له دور كبير فى تحقيقها .

وفيما يلى بيان بالخطوات الأساسية التى يتكون منها برنامج منظم لعلاج الشكاوى :

١ - سياسة الباب المفتوح :

وتعنى أن لكل موظف الحق فى أن يذهب لمكتب رئيسه المباشر ، أو لمكتب مدير أو رئيس أعلى منه ، للتعبير عن شكواه . ورغم أن لهذه الطريقة مزايا ، وعيوباً ، إلا أنها من حيث المبدأ تهيئ الفرصة للموظف أن يتقدم بشكواه لجهة مسؤولة ، كما أنها توفر الشعور بالأمان لدى العاملين ، بأن هناك من يستمع لهم إذا كانت لديهم شكوى .

٢ - طريقة المفتش العام :

وهى مأخوذة من الجيش ، حيث يمر ممثل من مكتب المفتش العام مرة كل سنة على وحدات الجنود والسماع لشكواهم وتظلماتهم . وتلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى هذا الاسلوب حيث يزور نائب رئيس الشركة أو شخص آخر من مكتب رئيس الشركة ، الادارات والأقسام - مرة أو أكثر كل سنة - بغرض السماع لشكاوى الموظفين ومن ثم بحثها وازالتها .

٣ - مستشار الشكاوى :

كذلك يمكن انشاء مكتب للشكاوى يتبع رئيس مجلس الادارة وبه موظف فنى ، يتلقى الشكاوى ويبحثها ويتوصل إلى حلول بشأنها . ويعتبر هذا الشخص المتخصص(١) ممثلاً لرئيس الشركة ، أو مستشار الادارة لتسوية الشكاوى .

(١) يطلق على هذا الشخص لفظة Ombudsman وتعنى الوسيط أو المستشار

٤ - لجنة الشكاوى :

كما يمكن أن تؤلف الادارة لجنة متخصصة - يرأسها مدير الأفراد أو نائب عنه ، تكون مهمتها تلقى الشكاوى التى ترد من العاملين ، وفحصها واصدار التوصيات الملائمة بشأنها .

٥ - المقابلة :

وبالإضافة إلى الأساليب السابقة ، فإن المشرف المباشر يستطيع أن يلعب دوراً كبيراً وهاماً فى علاج شكاوى العاملين تحت اشرافه . ويمكن أن يعقد مقابلة مع الشاكى يبحث فيها معه الشكوى وأسبابها ومصادرها ومداخل علاجها . ويمكن أن يتبع المشرف فى ذلك خطوات محددة أهمها ما يلى :

أ - الاستعداد الذهنى والنفسى لسماع الموظف وابداء الاهتمام بما يقول .

ب- الانصات الايجابى النشيط .

ج - الحفاظ على سرية ما يقوله الموظف .

د - مراعاة الموضوعية (بحث الحقائق) وتجنب الأهواء الشخصية .

هـ - توفير العدالة والاتساق فى معالجة الشكاوى مع جميع الشاكين ، كل حسب موضوع الشكوى .

و - الأمانة فى توصيل المعلومات اللازمة للجهات الأعلى .

ز - التعاون مع الموظف ومع الرؤساء المباشرين فى ايجاد العلاج المناسب .

ح - الاسراع فى تنفيذ العلاج ومتابعة تنفيذه للتأكد من ازالة عناصر الشكوى .

ط - حفظ المعلومات الدقيقة عن الشكاوى التى يعالجها ونتائج علاجها .

ويمكن للمشرف المباشر أن يتبع فى اجرائه لمقابلة بحث الشكاوى ، الخطوات الفعالة الآتية . حتى يتمكن من تحقيق الانجاز السريع الذى تتطلبه معالجة شكاوى العاملين :

أ - افتتاح المقابلة بالترحيب بالموظف الشاكى وشرح هدف المقابلة .

ب- بدء المقابلة واتباع ما يلى :

* الانصات : تشجيع الموظف أن يتكلم .
* المراجعة : التأكد من أنه قد فهم ما يقول الموظف .
* التلخيص : وضع الصورة الكاملة للشكوى من خلال ما يقوله الموظف .
* الاستفسار : طرح أسئلة محددة لتوضيح بعض النقاط .
* التحديد : تعريف المشكلة (الشكوى) .
* وضع البدائل : بحث البدائل مع الموظف لعلاج الشكوى (إن أمكن الآن) .
* مقارنة وتقييم : مقارنة البدائل وتقييمها .
* التوصية : الوصول إلى نتيجة أو اقتراح محدد لعلاج الشكوى .
* التوجيه : ارشاد الموظف لما يجب عمله .

ثالثاً : تقديم الاستشارات للعاملين

تعريف واهمية الاستشارة :

تحتاج الطبيعة المعقدة للأعمال اليوم ، وكثرة الضغوط التى تتضمنها والأعباء التى تحتويها ، وكثرة تعرض الموظف للمواقف المحبطة عند أداء وظيفته ، سواء ما تعلق منها بالمشكلات الفنية للعمل أو العلاقات مع الآخرين ، فضلاً عن مشكلات الموظف الشخصية (الاقتصادية والاجتماعية . . .) . كل ذلك يجعل الموظف أحياناً فى حاجة إلى استشارة مهنية أو نفسية .

ويقوم المدير أو المشرف المباشر عادة بتقديم هذه الاستشارة ، إلا إذا استلزم الأمر استشارة من نوع - خاص - طبيب نفسى مثلاً أو محام قانونى . . . أما فى أمور العمل اليومية وبصدد أداء الموظف وانتاجيته ، فإن المشرف يستطيع أن يقوم بالمهمة بنجاح ، إذا كان ملماً بها قادراً عليها راغباً فيها مدرباً لأساليبها الحديثة .

والاستشارة ببساطة عبارة عن اجتماع أو مقابلة ، لمناقشة مشكلة معينة لدى الموظف لتقديم النصح والمشورة المناسبة بشأنها ، وهى مهمة مركبة تتضمن أعباء ادارية كثيرة ، فهى تتكون من عملية الاتصالات ، والتحفيز ، والانضباط ، واستخدام الاختبارات النفسية ، والتوجيه ، الأمر الذى يستوجب مهارات متنوعة من جانب القائمين بها .

مزايا الاستشارة :

١ - تقوية الاتصالات بين الادارة والأفراد ، وتعميق الروابط بين هؤلاء ورؤسائهم المباشرين .

٢ - تخفيض قلق الأفراد وخوفهم وما قد يكون لديهم من عدم ثقة فى الادارة .

٣ - تنشيط تعاون الأفراد وتنسيق جهودهم وتنمية روح الفريق بينهم .

٤ - زيادة ثقة الأفراد فى أنفسهم ، والاحساس بالقدرة - بحول الله - على حل مشكلاتهم .

٥ - تحسين الأداء وزيادة الانتاجية وحل مشكلات العمل التى قد تدل متاعب الأفراد على ضرورة حلها .

٦ - تنمية وتطوير الأفراد ، فعندما تزال العقبات من أمامهم ، يمكنهم الانطلاق إلى مجالات جديدة .

٧ - تقوية الشعور العام بالعدالة والأمن ، حيث يشعر الأفراد أن الإدارة تهتم بأمورهم وتبحث متاعبهم وتعمل على علاجها .

مشكلات الاستشارة :

١ - عدم رغبة الأفراد أو حرجهم أو خوفهم من الافصاح عن مشكلاتهم - سواء العملية أو الشخصية .

٢ - عدم رغبة المشرف أو حرجه أو خوفه من اخبار الآخرين بأخطائهم ونقاط ضعفهم .

٣ - نقص مهارة المشرف أو جهله بسيكولوجية الاستشارة .

٤ - خوف الأفراد من الفشل أو عدم القدرة على حل مشكلاتهم .

٥ - ميل بعض المشرفين إلى نقد المرؤوسين وتأنيبهم وتحميلهم مسئولية الخطأ واشعارهم بالذنب .

٦ - احتمال تضارب القيم والاتجاهات بين الرؤساء والمرءوسين وعدم التمكن من مواجهة هذا التضارب .

٧ - احتمال « ادمان » الموظف للاستشارة وزيادة اعتماده عليها والاتكالية والاحساس بعدم القدرة على مواجهة المواقف بنفسه .

٨ - احتمال تفاقم المشكلة لدى الموظف ، عندما تعجز الاستشارة عن تقديم العلاج الملائم لها .

٩ - الحلول المؤقتة واحتمال عودة المشكلة إلى السطح مرة أخرى .

١٠- نظرة الأفراد لطبيعة الاستشارة ، فربما يعتقدون أن الموظف « المريض » فقط هو الذى يحتاج إلى استشارة .

١١- ضعف الامكانات التى تقدمها الادارة للنشاط الاستشارى ، سواء من حيث تدريب المشرفين ، أو الأساليب الاستشارية الحديثة ، أو الاستعانة بالخبراء المتخصصين .

عوامل نجاح الاستشارة :

ولكى تتمكن الادارة والمشرفون المختصون من حل المشكلات المذكورة وتقديم استشارة ناجحة ، فيجب اتباع اسلوب علمى فى الاعداد والتخطيط والمتابعة للنشاط الاستشارى وذلك كما يلى :

١ - يجب أولاً تحديد الهدف من الاستشارة المهنية أو النفسية .

٢ - ثم يلى ذلك تحديد المشكلات التى تستلزم الاستشارة (ضغوط العمل - ضعف الدافعية - سوء العلاقات - المتاعب النفسية - الغياب المتكرر - قصور الأداء ...) .

٣ - تحديد نوع الأفراد الذين يحتاجون إلى استشارة ، والتعرف على تركيبهم النفسى وخصائصهم المهنية والوظيفية ، وقابليتهم للاستشارة .

٤ - تحديد طبيعة الاستشارة ، مهنية أو نفسية أو قانونية أو صحية ، وما إذا كان يمكن أن يقوم بها المشرف المباشر ، أم يجب الاستعانة بخبير متخصص .

٥ - تدريب المشرفين وتوجيههم فى مجال الاستشارة وتقديم المساعدة اللازمة لهم .

٦ - ادارة مقابلة الاستشارة باتباع الأسس التى ناقشناها آنفاً .

٧ - متابعة نتائج الاستشارة ، للتأكد من علاجها للمشكلة المبحوثة .

بعض الارشادات العامة :

هناك بعض الارشادات التى ينصح بها الخبراء ، ويمكن أن يستفيد بها المشرفون الذين يقومون بتقديم الاستشارة ، وذلك كما يلى :

١ - حدد الهدف من الاستشارة واجمع المعلومات اللازمة عن الموظف الذى ستقابله .

٢ - حدد المشكلة بالضبط حتى يكون حديثك مع الموظف منصباً عليها .

٣ - تأكد من فهم الموظف للمشكلة وللهدف من الاستشارة .

٤ - قابل الموظف فى بداية الاسبوع ، وليس فى نهايته ، حتى يمكنك متابعة النتائج خلال الاسبوع ، وما إذا كان الأمر يحتاج إلى مزيد من المساعدة .

٥ - قابل الموظف مبكراً ، وليس فى نهاية يوم العمل ، حتى يكون لديك وقت كاف ويكون الموظف على استعداد للانصات والحديث .

٦ - قابل الموظف وحده ، فى مكتبك - وليس فى حضور الآخرين ، حتى يشعر بالأمان وحرية الحديث .

٧ - ركز على لب المشكلة ، اعرضها بدقة ، كن واصفاً وليس ناقداً ، واقعياً وليس مبالغاً ، تجنب شعورك الشخصى عند هذه النقطة .

٨ - اصغ جيداً للموظف ، تنبه لشكواه ، افهم موقفه ، ادرس وجهة نظره جيداً .

٩ - إذا كان الموظف قليل الكلام أو خائفاً أو بطيئاً ، ساعده على التعبير . . . لا تظهر ضجرك منه .

١٠- ناقش نقاط العلاج معه ، توصل معه إلى طريقة محددة للتحسين . . اربطها بزمن معين .

١١- اعلم الموظف بوقوفك إلى جانبه واستعدادك لمساعدته .

١٢- اجعل الموظف يطمئن إلى أن العلاج ممكن بحول الله ، نم روح التفاؤل عنده .

١٣- إذا كان الأمر يتطلب علاجاً مهنياً خاصاً ، لا تتطوع بتقديمه ، الجأ إلى الادارة لتخاطب المتخصصين .

١٤- احترم خصوصية الموظف ، لا تتكم عن مشكلته مع الآخرين .

١٥- تابع الأمر عن قرب وباهتمام ، للتأكد من الوصول إلى العلاج الملائم وتنفيذه .

خلاصة

تكلمنا فى هذا المبحث عن التأديب والانضباط ، فشرحنا مفهوم الانضباط ونظرة المدارس الفكرية الإدارية إليه . وعرضنا لأسس الانضباط واجراءاته ، وكذلك لأمثلة من السلوك الوظيفى الذى يستوجب التاديب ، ثم الإطار المناسب لتقييم فعالية نظم التأديب والانضباط . وتناولنا شكاوى وتظلمات العاملين وحاولنا أن نضع إطاراً علمياً وعملياً لعلاج شكاوى العاملين ، وذكرنا أسلوب المقابلة وأهميته فى هذا المجال . ثم ناقشنا الاستشارات التى يمكن أن تقدمها الإدارة للعاملين ، مفهومها ومزاياها ومشكلاتها وعوامل نجاحها وأردنا من كل ذلك أن يتحقق للمنظمات سلوك وظيفى سليم يساعد على انجاز الأعمال وفى نفس الوقت رضا الأفراد .

خاتمة

أنت الآن خبير ...

... والآن بعد أن قرأت فصول هذا الكتاب ومباحثه ، واستوعبت محتواها ، وخرجت منها بمعانى وأفكار معينة ، انظر إلى بعض القضايا الهامة التالية ، وناقشها فى مجموعات من زملائك - الدارسين أو الممارسين - وساهم برأيك فيها واستمع لوجهات نظر الآخرين ومايسوقونه من حجج مؤيدة ومعارضة ، وذلك حتى تعمق معلوماتك فيما قرأت ، وتضيف عليها خبرتك ، وتصقل مهارتك فى تطبيق العلم فى مواقف العمل واستخدام النظريات والبحوث فى الواقع الفعلى .

١- مفهوم العلاقات الإنسانية

١/١ ضع تعريفًا من عندك للعلاقات الإنسانية . قارن بينه وبين التعريف الذى قرأته فى هذا الكتاب ، وتعريف آخر سمعته أو قرأته فى كتاب آخر . ماهى أوجه الشبه والاختلاف ؟

٢/١ صف العلاقات الإنسانية فى الجهاز أو المؤسسة التى تعمل بها ، واعط لها تقديراً (ممتازة - جيدة - متوسطة - ضعيفة) . على أى أساس بنيت حكمك ؟ بعبارة أخرى ماهى المعايير التى استخدمتها فى تقويم العلاقات الإنسانية بمؤسستك ؟

٣/١ هل يختلف مفهوم وأبعاد العلاقات الإنسانية فى مصنع ، عنها فى مكتب ، فى مستشفى . . . ولماذا ؟

٢- العمل

١/٢ فكر فى الأنشطة التى تقوم بها الآن بصفة منتظمة ، صنفها طبقًا لما يلى :

أ) ماهى الأنشطة التى تدخل فى نطاق العمل ؟

ب) ماهى الأنشطة التى تدخل فى نطاق الترفيه ؟

جـ) ماهى العلاقة بين النوعين من الأنشطة ؟

د) هل هناك أنشطة تعتبر عملاً وترفيهًا فى نفس الوقت ؟

٢/٢ فكر فى وظيفتك التى تؤديها الآن من وجهة نظر القيمة الداخلية والخارجية للعمل:

أ) هل تتوفر فيها هاتان القيمتان ؟ وبأية درجة ؟

ب) ماهو تفضيلك ، للقيمة الداخلية أم الخارجية ، ولماذا ؟

٣/٢ خذ خمس وظائف أخرى فى إدارتك/ قسمك : هل تعتقد أن القيمة الداخلية والخارجية تتوفران فيها ، وبأى مقدار ؟ وماهى فى نظرك درجة أهمية هاتين القيمتين فى وظائف شركتك أو مؤسستك ؟

٤/٢ ماهى الأنشطة التى تؤديها الآن ، وترى أنك يجب أن تزيد منها ؟ وماهى التى تعتقد أنك يجب أن تتوقف عنها ، ولماذا ؟

٥/٢ هل هناك أنشطة معنية كنت تؤديها فى الماضى (قبل خمس سنوات مثلاً) ثم توقفت عنها ، وترى أنك يجب أن تعود إليها ، ولماذا ؟

٦/٢ ماهى الأنشطة التى تمارسها فى وقت فراغك : وحدك ، مع الآخرين ، فى النادى . . . هل تعتقد أنها أنسب الأنشطة لقضاء وقت الفراغ ، ولماذا ؟

٣- تصميم العمل

١/٣ قارن بين الأسلوب الذى اتبعته المدارس الكلاسيكية فى الإدارة والاتجاهات الحديثة فى تصميم الوظائف . ما أثر كل من الأسلوبين على انتاجية العامل ومستوى رضاه ؟

٢/٣ حلل نموذج خصائص الوظيفة الذى عرضناه فى المبحث الثانى . ماهى الوظائف التى يمكن تطبيقه عليها ، وماهى الوظائف التى لايمكن تطبيقه فيها - كليًا أو جزئيًا ؟ إشرح الأسباب .

٣/٣ ماهى فى اعتقادك العوامل البيئية - التنظيمية والاجتماعية - التى تؤثر على تطبيق نموذج خصائص الوظيفة - إيجابًا وسلبًا ؟ إشرح هذه العوامل كما توجد فى منظمتك .

٤/٣ هب أن الإدارة أسندت إليك مهمة تطوير التصميم الحالى للوظائف . ضع خطة عمل لهذه المهمة ، موضحًا أهداف التصميم الجديد ، والبيانات المطلوبة ومصادرها ، وطرق جمع البيانات ، والأساليب الممكنة للتصميم الجديد .

٤- الإثراء الوظيفى

١/٤ قارن بين التناوب الوظيفى وإثراء الوظيفة / ماهى أوجه الشبه والاختلافات ؟ ماهى المزايا التى تتحقق منهما . وماهى أهم المشكلات التى تصادف تطبيقهما ؟

٤/٢ إفرض أن إدارة شركتك قررت تطبيق الإثراء الوظيفى فى إدارتك/ قسمك :

أ) ماهى الوظائف التى تصلح لتطبيق هذا الأسلوب ؟

ب) كيف يمكن تطبيقه ؟

جـ) كيف تقيس اتجاهات العاملين نحو هذا التطبيق ؟

٤/٣ أذكر ثلاثة دوافع يمكن أن يشبعها الإثراء الوظيفى . كيف يتحقق هذا الإشباع ؟ وماهى العوامل التى تساعد على وجود هذا الدافع لدى العاملين ؟

٤/٤ هل يختلف تطبيق الإثراء الوظيفى باختلاف المستويات الإدارية (العليا ، الوسطى ، الدنيا) ولماذا ؟ هل بسبب طبيعة الوظائف أم التركيب الشخصى والمهنى للعاملين بهذه المستويات ؟

٤/٥ هل هناك عوامل اجتماعية (القيم ، التعليم ، أهمية الإنجاز . . .) تؤثر فى تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفى ؟ كيف ؟

٥- الإبداع

٥/١ ما المقصود بالإبداع ؟ وما الفرق بينه وبين الأختراع والإكتشاف ؟

٥/٢ يعتقد البعض أن التفكير الإبتكارى موهبة توجد عند بعض الناس دون غيرهم - وكذلك عند بعض المديرين والموظفين دون غيرهم . هل توافق ولماذا ؟

٥/٣ لماذا تعتقد أننا نحتاج إلى ابتكارات جديدة فى العمل ؟ إذكر عشرة أسباب لذلك فى كل من القطاع الحكومى وقطاع الأعمال ، وأى القطاعين يحتاج أكثر إلى التفكير الابتكارى ؟ ولماذا ؟

٥/٤ راجع خصائص الأشخاص المبدعين فى المبحث الرابع . أيها يتوفر لديك ؟ كيف عرفت ؟ وكيف يمكن اكتشاف هذه الخصائص عند :

أ) الأطفال الصغار
ب) تلاميذ المدارس

جـ) طلبة الجامعات
د) الأفراد فى الوظائف المختلفة

٥/٥ هل تتفق مع ما أثبتته بحوث علم النفس من أن الإبداع والابتكار سلوك يمكن تعلمه ومهارة يمكن اكتسابها ؟ وما انعكاس ذلك على العاملين بالوظائف المختلفة ؟ خذ أمثلة من المؤسسة / الشركة التى تعمل بها .

٦/٥ يقول البعض إن القدرات الابتكارية تتوافر لدى الفنيين (المهندسين والكيمائيين . . .) أكثر منها لدى غيرهم من الأفراد . هل هذا صحيح ؟ ولماذا ؟

٧/٥ تتعرض العملية الإبداعية لبعض المعوقات - الشخصية والتنظيمية والاجتماعية - هل توجد هذه المعوقات فى مؤسستك ، فى إدارتك ، فى الأشخاص الذين تعمل معهم ؟ كيف استدللت على وجود هذه المعوقات ؟ وماهى فى نظرك أهم مداخل علاجها ؟

٨/٥ هل تستخدم منظمتك بعض الأساليب التى تساعد على شحذ القدرات الابتكارية واستغلالها فى مجال العمل ؟ فى حالة نعم ، ماهى هذه الأساليب ؟ هل أثبتت فعاليتها ؟ وماذا كانت نتائجها ؟

٩/٥ طلب مدير الإنتاج (وهو مهندس) من رئيس قسم التشغيل (وهو مهندس أيضاً) تصوراته عن خطة التشغيل الجديدة للعام القادم . فوعده هذا بإعدادها خلال أسبوع ، بعد أن يرجع إلى العمال ويأخذ اراءهم بشأنها . فاعترض مدير الإنتاج بأن هذا لا لزوم له : لأن وظيفة العمال أن ينفذوا ، ومهمة الرؤساء والمديرين أن يخططوا ويشرفوا ، ويجب أن يتفرغ كل فريق لوظيفته .

أ) ما رأيك فى قول مدير الإنتاج ؟

ب) ماذا تفعل لو كنت رئيس القسم ؟

جـ) ما أثر هذا الموقف على العاملين بالقسم ؟

١٠/٥ هل كان مدير الإنتاج فى الموقف السابق يطبق تعاليم فردريك تايلور - صاحب مدرسة الإدارة العلمية من فصل وظيفتى التخطيط والتنفيذ لرفع كفاءة كل منهما ؟ وكيف تقوم هذا الاتجاه بالمقارنة مع ما تقتضيه مدرسة الإدارة بالأهداف من إشراك العاملين فى مراحل العملية الإدارية المختلفة من تخطيط إلى رقابة وتقويم ؟

١١/٥ تطلب شركات يابانية من العاملين بهـا أن يقدم كل عامل فيها عشر أفكار جديدة كل سنة . ما رأيك فى هذا الأسلوب ؟ وما مزاياه ؟ ومـا عيوبه ؟ هل يمكن تطبيقه فى بلادنا ؟ كـيف ؟ وهل هناك عقبـات تحول دون نجاحه ؟ ماهى ؟ وكـيف يمكن تفاديها ؟

١٢/٥ قررت إدارة شـركتك ترشـيد الإنفاق وضـغط المصـروفات إلى حدهـا الأدنى . وطلبت من المديرين والرؤساء وضع خطة لخفض التكاليف فى إداراتهم وأقسامهم . هب أنك أحـد المديرين أو الرؤساء فى هذه الشركة ؟ كيف تضع مثل هذه الخطة ؟ (المطلوب هنا هو الأسلوب الذى تنتهجه لتصميم الخطة وليس الخطة نفسها) .

١٣/٥ فى المثال السابق اقترح أحد المديرين أن تخفض ميزانية التدريب وأن يختصر عدد البرامج الـتدريبية والابتـعاث الخارجى . كما اقـترح آخر أن تخفض بـعض المزايا والحوافز المقدمة للعاملين. ماهى فى تصورك النتائج المترتبة على هذين الاقتراحين ؟

٦- بعض العمليات العقلية

١/٦ قررت الإدارة تجديد الالات فى أحد أقسام المصنع . وانقسم العاملون تجاه ذلك إلى عدة فرق . فـرأى بعضهـم أن الإدارة تريد أن تسـتغنى عنـهم . ورأى آخرون أن هدف الإدارة هو زيادة الإنتاجية . وتنبأ فريق ثالث بأن مهاراتهم ستتقادم وأن عليهم تعلم مـهارات جديدة . واستنتـج البعض أن الإدارة ستشـدد الرقابة عليهـم وتقلل الحوافز المقدمة لهم .

لماذا فى نظرك اختلف إدراك هؤلاء العاملين لـتجديد الالات ؟ وكيف يمكن تصحيح الإدراكات الخاطئة لديهم .

٢/٦ اذكر بعض الأمثلة لتـأثير التنشئة الأولى والتعليم عـلى إدراك الأفراد واتجاهاتهم . هل يمكن للإدارة أن تغير بعض الإدراكات والاتجاهات الـتى اكتسبها العاملون خلال حياتهم المبكرة ؟ كيف ؟

٣/٦ خذ عينة من الإعلانـات التى يعرضها التلفزيون . لاحظ رد فـعل المشاهدين (من أقاربك أو أصـدقائك) تجاه هـذه الإعلانات ؟ هل يـرجع اختلاف تـفسيرهـم لها

ودرجة اقتناعهم بـها . . . إلخ ، إلى صفاتهم الشخصية أم إلـى خصائص الرسالة الإعلانية ؟

٤/٦ ما المقصود بالقيم ؟ وكيف يتم تكوينها لدى الأفراد ؟ هل تخضع هذه القيم لعملية تغيير أو تعديل ؟ وكـيف يتم هذا التغيير ؟ وهل هناك مراحل عـمرية يجرى فيها تعديل القيم ؟

٥/٦ هل توجد فى منظـمتك قيم معنية (تجاه الإنتاجية . . والـربحية . . .) تدخل فى تكوين ثقـافتها التى تنشـرها بين عامليها ؟ مـاهى أهم هذه القيم ؟ وماهـى مظاهر إلتزام العاملين بها ؟

٦/٦ ناقش أثر القيم - التنظيمية والاجتماعيـة - على العمليات الآتية بمنظمتك : اتخاذ القرارات ، تعيين الأفراد ، التدريب والتطوير .

٧/٦ أرادت الإدارة فى منظمتك أن تعدل إتجاهات الأفراد العاملين بها نحو الإنتاجية ، والإنجاز ، والمنافسة . . . ماهى الخطوات التى يجب اتباعها حتى تتمكن من تعديل اتجاهاتهم ؟

٧- الدافعية

١/٧ كيف تؤثـر نظرة المديرين - المتفائلة والمتـشائمة - تجاه الطـبيعة البشـرية ، على الأسلوب الذى يتبعه هؤلاء المديرون فى التعامل مع مرءوسيهم؟

٢/٧ ما رأيك فى ترتـيب « مازلو » للحاجات الإنـسانية ؟ كيف تستـفيد الإدارة من هذا الترتيب ؟ وكـيف يمكن التعرف على حاجـات العاملين لديها - ترتـيبها ودرجات أهميتها ؟

٣/٧ هل تتفـق مع تقسيم الـعوامل الوظيفـية إلى دافعية وصـحـية ؟ ولمـاذا ؟ وكـيـف تتفاعـل هذه العوامل مع بعضها فى محيط العمل ؟ وما أثر هذا التفاعل على دافعية الأفـراد ؟

٤/٧ ما هـى صور العلاقـة بين الرضا والإنـتاجية ؟ هـل هما متـلازمان ؟ هل يتـرتب أحدهما على الآخر ؟ اذكر مثالاً - من واقع عملك - لدرجة توفر أو نقص كل من هذين العنصرين والأسباب التى توجد وراء ذلك .

٧/٥ رتب العناصر الاتيـة حسب درجة أهميتها ، كما تود أن تجـدها فى عملك . ضع رقم (١) لأهم هذه العنـاصر ورقم (٢) لما يليه وهكذا . . . الأجر - المعامـلة الطيبة من جانب المـشرف - احترام الذات - الأمان الـوظيفى - الإنسجـام مع الزملاء - أهمية الوظيفة فى المجتمع - الترقيـة وفرص التقدم - العمل الملائم - الاستقلالية - اللوائح العادلة .

٧/٦ إذا كنت مديراً أو مشرفًا عـلى مجموعة من العاملين ، كيـف يرتب مرءوسوك هذه العنـاصر ؟ هل هناك تـشابه واختلاف مـع ترتيبك أنـت لهذه العنـاصر ؟ إشرح الأسباب .

٧/٧ ماهـى فى اعتـقادك أهـم الوسائـل الدفاعـية الـتى يلـجأ إليـها الـعاملـون - فى إدارتك/ قسمك . عندما لايتحقق لهم الإشباع المطلوب للحاجات التى يريدونها ؟

٨- التنظيم غير الرسمى

٨/١ شكا أحد المديرين من أن العاملين فى إدارته لاينـصتون جيداً لتوجيهاته ولايتبعون إرشاداته . بينما هـم فى نفس الوقت يتبعون ما يشيـر به أحد زملائهم . . . الأمر الذى يسبب اختلافًا فى نتائج العمل عما يتوقعه المدير .

أ) لماذ يعتبر هذا الموقف غير صحى ؟

ب) ماهى الاثار المترتبة على ذلك ؟

جـ) كيف تصف هذا الزميل الذى يتبع العاملون توجيهاته ؟

د) هل من سبيل لتصحيح هذا الوضع ؟

٨/٢ ما المقصود بالتنظيم غير الرسمى ، وجمـاعة العمل ؟ وهل تعتبر التجمعات الآتية جماعات :

أ) التلاميذ الذين يجتمعون فى قاعة المحاضرات يستمعون إلى أساتذتهم .

ب) عدد من الناس فى حديقة عامة يتنسمون الهواء يتسامرون ويأكلون ويمرحون .

جـ) مجموعة من المشترين يوجدون فى « السوبر ماركت » لشراء بعض السلع

د) لفيف من الاختصاصيين يحضرون مؤتمراً علمياً يستمعون فيه لمجموعة من الأبحاث ويناقشونها .

٣/٨ ماهى أهم خصائص جماعة العمل ؟ ولماذا يتكون التنظيم غير الرسمى ؟ وماهى صورة تأثيره على التظيم الرسمى ؟ وكيف يمكن للإدارة أن تكسب التنظيم غير الرسمى لصفها ؟

٤/٨ ماهى صور تأثير التنظيم غير الرسمى - الإيجابية والسلبية - فى الموسسة / الشركة التى تعمل بها ؟ وضح كيف يمكن للإدارة أن تستفيد من التأثير الإيجابى وتكثفه وان تعالج التأثير السلبى وتقلله .

٥/٨ إن المدير الناجح هو الذى يكون القائد الرسمى وغير الرسمى فى نفس الوقت للجماعة التى يرأسها . ما رأيك فى هذا القول ؟ وكيف يمكن للمدير أن يحقق ذلك ؟

٩- الدور القيادى للمدير

١/٩ فكر فى أحد القادة الإداريين - الذين تعمل معهم حاليًا أو عملت معهم سابقًا .. وضع قائمة بأهم الخصائص التى يتميزون بها .. ووضح الإيجابى والسلبى منها .. واذكر أثر هذه الخصائص على :

أ) الروح المعنوية للعاملين .

ب) الإنجازات المطلوبة والإنتاجية .

جـ) درجة تماسك جماعة العمل .

د) العلاقة مع المديرين والأفراد الآخرين .

٢/٩ إذا كنت مديراً أو رئيسًا ، ضع قائمة بأهم الواجبات التى تؤديها رتبها حسب أهميتها ، وبين علاقة التداخل بينها . هل هناك واجبات ترى حذفها أو إضافتها أو تعديل ؟ ولماذا ؟

٣/٩ ماهى المـهارات التى تلـزمك للقيـام بهذه الواجـبات ؟ رتب هذه المهـارات حسب أهميتها . ماهو المقدار المتوافر لديك منها ؟ هل تستطيع أن تكتسب المزيد ؟ كيف ؟

٤/٩ هل هناك تدريب منظم - فى مؤسستـك - للقادة الإداريين ؟ ماهو هدفه وأسلوبه ؟ هل تستطيع أن تتبين آثاره على القادة أنفسهم ، وعلى العاملين معهم ، وعلى نتائج العمل ؟

٥/٩ القائد الإدارى الناجـح شخص موهوب ، ولذلك فهو سلعة نـادرة ! هل تتفق مع هذا القول ؟ ولماذا ؟

٦/٩ أردت أن تتعرف على درجة نجاح بعض القـادة الإداريين فى المصالح الحكومية وفى قطـاع الأعمـال . مـاهى المؤشـرات التى توضـح لك درجة نجـاحهم فى كـل من القطاعين ؟ وهل تختـلف المهارات اللازمة للقائد الإدارى فى مصلحـة حكومية عنها فى شركة تجارية ، فى مدرسة ابتدائية ، وفى مستشفى . . . ولماذا ؟

١٠- الأهداف

١/١٠ هل تعتبر البنود الآتية أهدافًا ، ولماذا ؟

أ) زيادة الإنتاج فى قسم اللحام فى الستة أشهر القادمة .

ب) تخفيض الغياب بنسبة ١٠٪ فى قسم العقود فى العام القادم .

جـ) زيادة عدد المتدربين الفنيين بالشركة فى الربع الأخير من السنة القادمة .

د) تخفيض معدل دوران العمل بالشركة حتى لاترتفع تكاليف العمالة .

هـ) زيادة أرباح الشركة هذا العام ١٠٪ عن العام الماضى .

و) زيادة المبيعات بنسبة ١٥٪ فى المنطقة الجنوبية فى الستة أشهر القادمة .

ز) تخفيض معدل شكاوى العاملين من نظم الحوافز فى الإدارات الإنتاجية .

ح) تخفيض تأخير العاملين عن مواعيد الحضور حتى يتحسن مظهر المؤسسة .

ط) ميكنة الأعمال بالكامل بقسم العلاقات الخارجية مع نهاية العام .

ك) زيادة عدد البرامج التدريبية للقادة الإداريين بواقع ٥٪ سنويًا .

١٠/ ٢ ناقش أهم العوامل التى تؤثر على عملية تحديد الأهداف فى المؤسسة التى تعمل بها ؟ واذكر كيف يستفاد من تأثيرها الإيجابى وعلاج تأثيرها السلبى ؟

١٠/ ٣ ماهى أهم الخصائص التى تحدد فاعلية الأهداف ؟ هل تتوافر هذه الخصائص فى الأهداف التى تسعى إليها مؤسستك / إدارتك / قسمك . . . ؟

١٠/ ٤ أذكر ثلاثة أهداف للعمل بإدارتك ، وثلاثة أهداف شخصية للعاملين بهذه الإدارة ما نوع العلاقة بين هذه الأهداف ؟ وهل يمكن لكل مجموعة منها أن تسهم فى تحقيق الأخرى ؟ كيف ؟

١٠/ ٥ ماهى الأهداف الابتكارية التى كانت مؤسستك تسعى إليها فى الثلاث سنوات الأخيرة ؟ هل تحققت ؟ ما النتائج التى حصلت ؟ وما العوامل التى ساعدت على تحقيقها ؟ وما هى الصعوبات التى واجهتها ؟

١١- الحوافز

١١/ ١ ما الفرق بين الدافع والحافز ؟ والحافز والمثير ؟ والحوافز والمزايا ؟

١١/ ٢ كيف يمكن للإدارة أن تتعرف على دوافع عامليها ، حتى تتمكن من وضع النظام الملائم للحوافز ؟

١١/ ٣ ما المقصود بمزيج الحوافز ؟ وماهى أهم أنواع الحوافز التى توجد بمنظمتك ؟ صنفها حسب التصنيف الوارد بالمبحث العاشر ، ووضح نوع العلاقة بينها .

١١/ ٤ ماهى شروط نظام الحوافز الجيد ؟ ما الذى يتوفر من هذه الشروط بمؤسستك ؟ كيف تقارنه بأنظمة الحوافز المطبقة بالمؤسسات الأخرى ؟

١١/ ٥ تعتبر الحوافز إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية ، تتأثر ببقية هذه السياسات وتؤثر فيها . إشرح هذه العبارة مع التركيز على اثنتين من هذه السياسات .

١١/ ٦ ضع إطاراً متكاملا لنظام الحوافز بالمؤسسة التى تعمل بها ، مبيناً أهداف هذا النظام ، وأساليب التحفيز الممكنة ، والنتائج المتوقعة من تطبيقه ، وطرق متابعة هذه النتائج .

١٢- انتظام العاملين

١/١٢ يعتبر عدم انتظام العاملين مشكلة من مشكلات الإدارة ؟ وماهى الآثار المترتبة عليها ؟

٢/١٢ ماهى - فى نظرك - أهم المؤثرات البيئية على انتظام العاملين ؟ أذكر من بين تلك المؤثرات ما تستطيع الإدارة علاجه أو السيطرة عليه ، ومالا سيطرة لها عليه .

٣/١٢ هل توجد مشكلة لغياب المؤسسة التى تعمل بها ؟ ماهى مظاهرها ؟ أسبابها ؟ هل اتخذت إدارة المؤسسة إجراءات لعلاجها ؟ ماهى ، وماذا كانت نتائجها ؟

٤/١٢ كان أسبوع العمل سبعة أيام فى فجر الصناعة ، ثم أصبح ستة أيام . . . ثم خمسة فى كثير من البلاد المتقدمة . . . ثم أربعة (وثلاثة أيام عطلة الأسبوع) . ويتنبأ البعض أنه خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين سيصبح أسبوع العمل يومين فقط (وخمسة أيام عطلة الأسبوع) . . . ما رأيك ؟

٥/١٢ وإذا حدث ذلك ، كيف ستكون العلاقة بين العمل والفراغ ؟ وأيهما سيكون محور الحياة ؟ وكيف سيقضى الناس أوقات فراغهم ؟ وماهى الآثار المترتبة على ذلك ؟

١٣- مشكلات العاملين

١/١٣ كيف اختلفت نظرة المدارس الفكرية الإدارية المختلفة للتأديب والانضباط ؟ وماهى النظرة التى تتبناها مؤسستك ؟

٢/١٣ أذكر أمثلة للسلوك الوظيفى الذى يستحق التأديب ، من واقع مشاهداتك للعمل بإدارتك / قسمك .

٣/١٣ ضع منهجًا ملائمًا لعلاج شكاوى العاملين يحقق هدفين هامين : إزالة أسباب الشكاوى واستمرار انسياب العمل ، وحسن العلاقات بين العاملين والإدارة .

٤/١٣ ما المقصود بالاستشارة ؟ هل يوجد بمنظمتك اختصاصيون لتقديم الاستشارات اللازمة (النفسية والاجتماعية ، القانونية . . .) للعاملين ؟

٥/١٣ لماذا تطلق لفظة « فن » على المقابلة التى يجريها القائد الإدارى (أو متخصص مهنى) مع العاملين ذوى الشكاوى أو المشكلات النفسية أو غيرها ؟ وهل يمكن اكتساب هذا الفن ؟ وماهى بشكل عام الخطوات المنظمة للمقابلة الفعالة ؟

٦/١٣ ما الفرق بين الاستشارة التى يقوم بها المشرف المباشر ، وتلك التى يؤديها خبير متخصص ؟

٧/١٣ فكر فى ثلاث مزايا يمكن أن تحققها مقابلات الاستشارة ومعالجة الشكاوى - فى مؤسستك. فكر أيضًا فى ثلاث عقبات تحول دون الإفادة منها .

١٤- نظرة للمستقبل

١/١٤ ضع قائمة بالدروس المستفادة من بحوث هذا الكتاب ، رتبها حسب أهميتها . ما الذى تعتقد أنك ستطبقه منها :

أ) فى حياتك الشخصية وعلاقاتك .

ب) فى مجال العمل .

٢/١٤ ماهى أهم العوامل - الشخصية والتنظيمية والبيئية - التى تعتقد أنها تؤثر - سلبًا وإيجابًا - على الصورة المستقبلة للعلاقات الإنسانية بمنظمتك ؟

١٥ - كلمة أخيرة

١/١٥ هل ستقرأ هذا الكتاب مرة أخرى ؟ ولماذا ؟

٢/١٥ هل تنوى مناقشة ما قرأته مع الآخرين (زملائك فى العمل ، أصدقائك فى النادى . .) .

٣/١٥ هل ستنصح أحدا بقراءة هذا الكتاب ؟ من ؟ وأية فصول ؟

رقم الإيداع ١١٥٤٧ / ١٩٩٤
الرقم الدولى I.S.B.N
977 - 204 - 371 - 8